



OSSERVATORI  
E RAPPORTI

2011

# FOCUS

Le Aziende speciali  
delle Camere  
di commercio:  
nuove frontiere  
di intervento

UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

# Osservatori e rapporti

Le Aziende speciali  
delle Camere di commercio:  
nuove frontiere di intervento

Questo volume è stato realizzato a cura dell'Osservatorio camerale,  
in collaborazione con l'Area Sviluppo territoriale della rete camerale – Unioncamere.

Gruppo di lavoro

Area Sviluppo territoriale della rete camerale: *Ugo Girardi*

Area Risorse finanziarie e contabilità per il Sistema camerale: *Claudio Nicolini, Anna Sepe*

Osservatorio camerale: *Alberto Caporale, Eugenio Spina, Daniela Tauro*

Supporto tecnico Osservatorio camerale  
NEBO Ricerche PA

Produzione e coordinamento editoriale  
Retecamere Scrl

© 2011 Retecamere, Roma

Finito di stampare nel mese di dicembre 2011  
dalla tipografia Graficart Srl, Formia

ISBN: 978-88-6077-119-3

L'utilizzo delle informazioni contenute nel presente  
volume è consentito solo su autorizzazione dell'editore

# Sommario

## **Presentazione**

FERRUCCIO DARDANELLO 9

---

## **PARTE I. GLI SPAZI DI INTERVENTO PER UN NUOVO MODELLO DI AZIENDA SPECIALE**

La collaborazione intercamerale nelle prospettive di sviluppo  
delle Aziende speciali

UGO GIRARDI 13

L'inquadramento giuridico delle Aziende speciali

GAETANO ARMAO 19

La vocazione strategica delle Aziende speciali tra bilancio, fisco  
e organizzazione

RICCARDO TISCINI 27

---

## **PARTE II. LA FOTOGRAFIA DELLE AZIENDE SPECIALI AL 31 DICEMBRE 2010**

I numeri della rete, il governo 45

Il quadro delle risorse, l'organizzazione 54

L'azione di servizio 71

---

## **APPENDICE. DOCUMENTI SULLE ESPERIENZE DI COLLABORAZIONE INTERCAMERALE**

Statuto dell'Azienda speciale intercamerale RPQ – Real Precious Quality 83

Statuto dell'Azienda speciale intercamerale ADR Piemonte 92

Convenzione tra CCIAA di Milano e CCIAA di Monza e Brianza  
per la "Realizzazione di politiche di formazione e promozione  
dell'imprenditorialità a favore dei rispettivi sistemi imprenditoriali  
e territoriali" 99

Protocollo di collaborazione tra Unioncamere Emilia-Romagna,  
CCIAA di Ravenna e SIDI Eurosportello 104

**Indirizzario delle Aziende speciali al 31 dicembre 2010** 111

**Nota metodologica** 128



# Presentazione

---





Unioncamere è impegnata a realizzare un insieme di iniziative – tra le quali rientra a pieno titolo questa pubblicazione – finalizzate ad approfondire il ruolo, le funzioni e i compiti delle Aziende speciali alla luce delle novità introdotte dal decreto legislativo varato nel 2010 per riformare l’istituto camerale, che le ha inserite a pieno titolo, in quanto “organismi strumentali”, tra i soggetti facenti parte del Sistema camerale.

Nelle conclusioni del VI incontro nazionale delle Aziende speciali, organizzato da Unioncamere a Frascati il 23-24 novembre 2010, ho sottolineato l’impegno delle 130 strutture presenti sul territorio nel gestire attività innovative ad alto valore aggiunto sul versante della promozione delle economie locali e del supporto allo sviluppo delle imprese.

Dai dati derivanti dall’Osservatorio camerale, condensati in questa pubblicazione, emerge l’elevato grado di operatività insito nella formula dell’Azienda speciale, nonostante le incertezze operative, retaggio soprattutto del quadro normativo anteriore alla riforma. Pur tra luci e ombre, i numeri ne evidenziano la vitalità e la crescita diffusa nel territorio.

L’assetto normativo oggi è diventato finalmente più organico. Il decreto legislativo ha chiarito molti dei dubbi connessi con la natura giuridica, la struttura, i limiti di operatività delle Aziende speciali, a integrazione delle indicazioni troppo sintetiche contenute nella legge 580/1993 e di quelle, più dettagliate, inserite nei regolamenti di contabilità del 1997 e del 2005 e in alcune circolari ministeriali.

Ne ha ribadito il profilo di strutture specializzate chiamate a gestire attività e servizi di competenza delle Camere, singole o associate. Attraverso queste strutture

le Camere di commercio riescono, in sintesi, a realizzare un effetto “moltiplicatore” dell’efficacia dei propri interventi messi in atto a favore delle imprese.

Proprio grazie alla riforma, molte delle più importanti attività svolte da questi organismi per conto degli enti camerali sono state trasformate in vere e proprie competenze affidate al Sistema: dalla regolazione del mercato alla promozione di innovazione e trasferimento tecnologico, dal supporto all’internazionalizzazione alla formazione e all’orientamento alle professioni.

Su questi temi le Aziende speciali lavorano da tempo con impegno, sviluppando anche importanti collaborazioni. Il seminario di Frascati si è rivelato un’opportunità preziosa per rafforzare la spinta propulsiva a far crescere l’omogeneità di approccio negli interventi promozionali, a impostare interventi congiunti con altri enti pubblici e ad attivare nuove modalità di collaborazione intercamerale.

È, ad esempio, il caso delle strutture operanti sui temi dell’internazionalizzazione che – con il coordinamento di Unioncamere, e in diversi contesti territoriali anche delle Unioni regionali – realizzano programmi integrati di intervento per valorizzare il made in Italy all’estero. L’incertezza operativa conseguente alla soppressione dell’ICE nel luglio scorso, tra l’altro, ha spinto immediatamente il Sistema camerale a rafforzare l’impegno per potenziare gli interventi di sistema e il lavoro in rete, in modo da elevare l’efficacia delle iniziative per accompagnare le imprese nei percorsi di internazionalizzazione.

Anche il network dei laboratori camerali (Rete-Lab, operante dalla fine degli anni novanta) ha conseguito notevoli economie di scala e di specializzazione nell’accettazione dei campioni e nell’adozione delle metodologie di analisi. Una modalità, quella di lavorare in rete, insita nel DNA delle Camere di commercio e che la riforma ha sollecitato ulteriormente, stimolando il Sistema a ricercare ambiti territoriali ottimali di operatività anche nell’utilizzo di un nuovo modello di Azienda speciale.

Sugli aspetti attuativi delle norme in materia Unioncamere ha già avviato, insieme al Ministero dello Sviluppo Economico, dei tavoli di approfondimento, i cui risultati si riveleranno sicuramente preziosi per impostare il decreto di aggiornamento delle disposizioni del Regolamento di contabilità delle Camere di commercio.

Ne scaturirà un nuovo modello di Azienda speciale, la cui spinta propulsiva il sistema delle Camere di commercio potrà inquadrare nel programma delle attività finalizzate a contribuire a elevare la competitività delle imprese e delle economie locali.

Ferruccio Dardanello  
*Presidente Unioncamere*

## PARTE I

Gli spazi di intervento  
per un nuovo modello  
di Azienda speciale



# La collaborazione intercamerale nelle prospettive di sviluppo delle Aziende speciali

di UGO GIRARDI

*vice segretario generale Unioncamere*

## **Inquadramento giuridico dell'Azienda speciale come organismo strumentale dell'ente camerale**

Il decreto legislativo di riforma della legge 580 contiene importanti e innovative indicazioni per le Aziende speciali, integrando quelle contenute nel Titolo VII del Regolamento di contabilità del 1997 che ancora disciplina la gestione patrimoniale e finanziaria degli enti camerali. Le formulazioni del decreto chiariscono natura giuridica e aspetti fiscali dell'attività di questi organismi strumentali, che rientrano a pieno titolo nella definizione di *Sistema camerale*; definizione attraverso la quale il decreto istituzionalizza la peculiare dimensione di rete delle Camere di commercio. Confermano e rilanciano, inoltre, la possibilità da parte delle Aziende speciali di operare nell'ambito di accordi di collaborazione intercamerali.

Nell'articolo 2 della riforma si legge, in particolare, che «le camere di commercio, nel rispetto di criteri di equilibrio economico e finanziario, possono costituire, in forma singola o associata, e secondo le disposizioni del codice civile, aziende speciali operanti secondo le norme del diritto privato. Le aziende speciali delle camere di commercio sono organismi strumentali dotati di soggettività tributaria. Le camere di commercio possono attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie».

Non è chi non veda l'importanza di questa formulazione, che inizia a chiarire natura giuridica e modalità operative delle Aziende speciali.

Portando a coerenza i riferimenti (scarni) contenuti nella legge 580/1993, via via integrati dalle indicazioni dei regolamenti di contabilità del 1997 e del 2005, dalle sentenze della Corte di cassazione e dagli orientamenti delle circolari del Ministero dell'Industria e dell'Agenzia delle entrate, il provvedimento di riforma ha contribuito a ridurre l'incertezza sulle problematiche giuridiche, fiscali e contabili delle Aziende

speciali. Incertezza che ha in passato ostacolato e frenato la capacità delle Aziende speciali di operare come strutture agili e in grado di intercettare autonomamente un elevato livello di risorse finanziarie.

Nonostante un quadro normativo finora incerto e lacunoso, attraverso le Aziende speciali viene comunque veicolata una parte significativa delle funzioni delle Camere di commercio, soprattutto in relazione alle attività ad alto valore aggiunto in materia di promozione dello sviluppo economico e di supporto alla competitività delle imprese. Come attestano i numeri e le statistiche di questo Rapporto, le incertezze operative derivanti dall'inadeguato quadro normativo non hanno in definitiva impedito il manifestarsi di una non trascurabile forza propulsiva insita nella formula dell'Azienda speciale.

## Le iniziative della rete nazionale delle Aziende speciali

Unioncamere si è finora impegnata per un verso a sviluppare, in collaborazione con il Ministero, letture coerenti dell'evoluzione normativa, e per l'altro a impostare linee di condotta e modelli operativi comuni per la gestione dell'attività delle Aziende speciali. Ha più recentemente avviato un percorso per approfondire l'effettiva valenza e le implicazioni del decreto del 2010. Dopo il varo della riforma della legislazione camerale, Unioncamere ha, in altre parole, avviato una *nuova fase* dell'attività di coordinamento. È stato mantenuto l'obiettivo di alimentare, con una variegata gamma di iniziative, la rete nazionale delle Aziende speciali, in modo da mettere in connessione servizi, capitale umano, esperienze di eccellenza e da monitorare e supportare la loro crescita organizzativa e professionale. Inizialmente Unioncamere ha perseguito tale obiettivo, in collaborazione con Asseforcamere, attraverso l'iniziativa denominata RETAS (Rete delle Aziende speciali), che ha appunto consentito la circolazione di informazioni sulle attività e sui progetti a maggior valenza innovativa. È stata garantita operatività agli strumenti di comunicazione per consolidare la prassi del *knowledge sharing*, del lavoro in rete per scambiare conoscenze e competenze sulle più significative esperienze di intervento.

Più recentemente, Unioncamere non solo ha continuato ad alimentare il confronto sulle attività svolte e sulle strumentazioni operative adottate, aggiornando e rivisitando l'esperienza del coordinamento RETAS. Ha iniziato anche a impostare gli approfondimenti per *costruire un nuovo modello di Azienda speciale*, alla luce della spinta impressa dal provvedimento di riforma a promuovere le collaborazioni tra gli enti camerali. Valorizzando la possibilità di costituire Aziende speciali su iniziativa di più enti camerali, è stata messa all'ordine del giorno la questione della razionalizzazione della presenza a livello territoriale di tali strutture. Anche su questo versante, le Camere di commercio saranno dunque chiamate a concretizzare un *percorso di autoriforma* finalizzato a conseguire economie di scala e di specializzazione, a fronte dell'esigenza strutturale di contribuire al contenimento della spesa pubblica.

Tra le iniziative di coordinamento, una funzione importante è stata assolta dagli incontri annuali riservati alle tematiche specifiche delle Aziende speciali: il primo si

è svolto a Firenze nel 2002, l'ultimo a Frascati nel novembre 2010; in programma, nel dicembre 2011, quello di Monteporzio Catone. La valutazione delle iniziative realizzate dalle Aziende speciali per promuovere lo sviluppo locale è stato un tema ricorrente negli incontri nazionali di coordinamento. Al centro della riflessione sono stati collocati i contenuti e le tipologie dell'attività svolta: attraverso l'articolazione dei seminari per blocchi tematici si è analizzato il posizionamento nel contesto esterno di riferimento delle principali e più innovative linee di lavoro delle Aziende speciali, raggruppate per tipologie funzionali.

Le pubblicazioni dell'Osservatorio camerale rientrano anch'esse nel ventaglio delle iniziative di coordinamento impostate a livello nazionale e offrono una fotografia aggiornata delle principali caratteristiche (organizzazione, personale, risorse finanziarie) e delle linee di attività delle Aziende speciali. I dati dell'Osservatorio presentati in questo Rapporto confermano la rilevanza del ruolo, delle funzioni e dei compiti delle 130 Aziende speciali all'interno delle linee strategiche del Sistema camerale. Emerge il profilo di strutture prevalentemente impegnate a gestire attività innovative e ad alto valore aggiunto sul versante della promozione delle economie locali e del supporto alla competitività delle imprese.

## **Le attività delle Aziende speciali per promuovere la competitività delle imprese**

Pur tra luci e ombre, le cifre raccolte evidenziano la vitalità e la crescita diffusa nel territorio di queste organizzazioni strumentali duttili e flessibili degli enti camerali, che in molti casi sono riuscite a diventare un luogo privilegiato di innovazione e di sviluppo di contatti di prossimità con le imprese. Le Aziende speciali risultano presenti in tutte le regioni. Ben 79 Camere di commercio (i tre quarti del totale) dispongono almeno di una struttura chiamata a gestire attività e servizi di sua competenza; quasi un terzo sono gli enti camerali che hanno costituito due o più strutture specializzate.

Pur nell'ampia e diversificata gamma di attività delle Aziende speciali – informazione e formazione, internazionalizzazione, valorizzazione delle filiere, innovazione e trasferimento tecnologico, certificazione di qualità, laboratori e servizi per la regolazione del mercato, sviluppo e consolidamento delle imprese, credito e finanza – si delinea una *finalità comune* che ne orienta l'operatività: l'esigenza di promuovere lo sviluppo e di elevare la competitività delle imprese e dei distretti territoriali o delle filiere produttive in cui si articolano le economie locali.

In questa logica va inquadrata la progressiva evoluzione dalla *monospecializzazione* alla *plurispecializzazione*. Cresce il numero delle Aziende speciali che si focalizzano sulla promozione economica e sullo sviluppo del territorio, del mercato e delle infrastrutture più che su una specifica materia (ad esempio l'internazionalizzazione). I dati più recenti confermano, in sintesi, la tendenza all'impegno delle Aziende speciali su più aree di attività.

Un secondo tratto comune consiste nella capacità di *autofinanziamento*. La maggior parte delle entrate delle Aziende speciali viene reperita autonomamente dalle Aziende stesse, soprattutto attraverso l'attivazione di sinergie istituzionali e l'utilizzo di risorse di provenienza comunitaria, che vengono ad aggiungersi ai contributi camerali e ai progetti finanziati dal Fondo di perequazione. Anche la presenza di un cofinanziamento da parte di strutture private è una caratteristica peculiare delle Aziende speciali. Il livello di reperimento di ricavi propri, attestato in media al 61%, dimostra che le Camere di commercio utilizzano le Aziende speciali come un *volano* per moltiplicare gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese, restituendo al territorio ulteriore valore aggiunto. Significativa è ormai la quota di Aziende speciali strutturalmente autonome, ovvero in grado di coprire interamente con ricavi propri i costi strutturali, attestati intorno al 49% di quelli complessivi, in coerenza con l'obiettivo tendenziale indicato dall'art. 65 del Regolamento di contabilità. In base al decreto 23/2010, le Camere di commercio sono del resto state ulteriormente responsabilizzate, in quanto tenute – come sottolineato in precedenza – a rispettare «criteri di equilibrio economico-finanziario» nell'assegnazione delle risorse alle Aziende speciali.

## Logiche di area vasta per gli interventi delle Aziende speciali

Al di là delle caratteristiche e dei tratti comuni, dalla lettura dei dati si evince che le 130 Aziende speciali delle Camere di commercio costituiscono un universo eterogeneo, dal punto di vista sia della tipologia dell'attività svolta, sia della dimensione organizzativa e dell'entità delle entrate. Le cifre presentate in questo Rapporto evidenziano *diverse velocità di sviluppo* e altrettanto differenziate modalità di funzionamento, il cui effetto combinato si riflette sui livelli di efficacia ed efficienza delle attività svolte. Le Aziende più strutturate hanno raggiunto uno stadio maturo di crescita e assolvono a un importante ruolo all'interno del Sistema camerale, in termini di contatti con le imprese, di ricavi reperiti in forma autonoma e di qualificate risorse professionali.

Ma una certa fetta di Aziende speciali non ha ancora raggiunto un'adeguata massa critica. La ridotta taglia dimensionale – evidenziata dal volume di entrate complessive ancora troppo esiguo – ostacola l'adozione e l'aggiornamento di strategie a medio termine, all'interno delle quali sviluppare progetti e iniziative innovative. Troppe strutture restano vincolate a muoversi con azioni circoscritte all'interno del territorio provinciale, anche laddove occorrerebbe adottare logiche di intervento di area vasta. Basti pensare, ad esempio, alle attività per l'innovazione e l'internazionalizzazione, che sempre più richiedono la realizzazione di programmi integrati che travalichino i confini amministrativi provinciali. Non a caso, in tali materie si è consolidata la prassi di mettere a fattor comune le esperienze, creando circuiti di eccellenza all'interno del Sistema camerale.

Sul versante dell'internazionalizzazione, le Aziende speciali lavorano da tempo adottando logiche di rete ed estendendo le collaborazioni intercamerali. È il caso dell'accordo siglato a Torino sui temi dell'internazionalizzazione che ha consentito di creare



un crescente gruppo di strutture specializzate per valorizzare il made in Italy all'estero. Analoga l'esperienza del network dei laboratori camerale (Rete-Lab) che, dalla fine degli anni novanta, hanno conseguito notevoli economie di scala e di specializzazione nell'accettazione dei campioni e nell'adozione delle metodologie di analisi. Una modalità, quella di lavorare in rete, che si trova nel DNA delle Camere di commercio e che la riforma intende sollecitare ulteriormente, stimolando la ricerca di ambiti territoriali ottimali di operatività nell'utilizzo delle Aziende speciali.

Da questo punto di vista, la nuova normativa consente di aprire un processo di razionalizzazione dell'universo delle Aziende speciali, di innalzarne il livello medio dimensionale attraverso alleanze tra le Camere, anche promosse dalle loro Unioni regionali. La legge di riforma stimola il passaggio dalle Aziende speciali *monocamerale* a quelle *pluricamerale*, con un raggio di operatività che trascende la circoscrizione amministrativa camerale. Si tratta di mettere a sistema i poli di eccellenza presenti nell'aggregato delle Aziende speciali, offrendo una prospettiva di crescita alle strutture che non hanno ancora acquisito un'adeguata soglia dimensionale, in modo che possano produrre un maggiore impatto sul territorio. Le strutture d'eccellenza possono operare come driver che esercitano una funzione di traino rispetto agli altri soggetti della rete. Senza intaccare il nesso di strumentalità nei confronti dell'ente camerale che l'ha costituita, l'Azienda speciale potrebbe iniziare a operare – come attestano alcune esperienze a carattere sperimentale riportate nell'*Appendice* al volume – nell'ambito di un quadro di partnership tra più Camere. Per tale via si possono meglio coniugare, in prospettiva, il ruolo istituzionale e l'efficienza operativa.

Le indicazioni del decreto e, a un tempo, la necessità di qualificare la spesa pubblica impongono di ricercare l'eccellenza nei servizi di supporto alla competitività delle imprese attraverso la collaborazione intercamerale, superando le situazioni contrassegnate da presenze in qualche misura ripetitive, dovute alla riproduzione meccanica in tutti gli ambiti provinciali dello strumento dell'Azienda speciale. L'attività di coordinamento svolta da Unioncamere dimostra, del resto, che l'integrazione delle competenze tecniche e lo sviluppo di una progettualità di rete permettono di sviluppare economie di scala (agevolando per tale via le Aziende speciali di piccola dimensione) e offrire a un tempo nuove opportunità di sviluppo, a cominciare dai progetti integrati in ambito regionale e nazionale.

Senza prendere a riferimento schemi rigidi per ogni tipologia di attività, si può affermare che "l'essere in rete" ed "essere rete" offre notevoli vantaggi competitivi alle Aziende speciali e più in generale a tutte le strutture del Sistema camerale. Lo stesso approccio metodologico vale per impostare la materia più ampia della *gestione associata delle competenze e dei servizi camerale*, al di là di quanto previsto obbligatoriamente dal decreto limitatamente alla regolazione del mercato. Non dobbiamo certo nasconderci che si tratta di una problematica assai impegnativa da affrontare, in quanto sollecita una riorganizzazione della rete territoriale del Sistema. Ovviamente dobbiamo includere in tale riflessione, oltre alle Aziende speciali, anche le strutture nazionali specializzate promosse dal Sistema camerale e le stesse Unioni regionali, che possono diventare una

sede privilegiata per promuovere la gestione associata. Servirà a medio termine valutare l'opportunità di una conferenza di organizzazione di tutte le strutture del Sistema camerale per decidere insieme dove investire prioritariamente, dove disinvestire, quali aree di intervento già attivate potenziare ulteriormente, ricercando economie di scala e di specializzazione nel territorio.

Nell'ambito di un percorso più ampio come quello appena abbozzato, il rilevante "patrimonio" progettuale – di capacità, di esperienze, di iniziative – accumulato dalle Aziende speciali non resterebbe "nel cassetto", ma verrebbe sicuramente valorizzato. Concretizzando l'auspicio, espresso da Giuseppe De Rita nel primo incontro nazionale di Firenze del lontano 2002, di posizionare in maniera sempre più dinamica le attività delle Aziende speciali, chiamate a esercitare un'impegnativa funzione "di spinta e non solo di traino" nei confronti del contesto locale di riferimento.

# L'inquadramento giuridico delle Aziende speciali

di GAETANO ARMAO

*docente di Diritto pubblico dell'economia,  
Universitas Mercatorum, Roma,  
e di Contabilità pubblica, Università di Palermo*

## Le Aziende speciali: uno sguardo d'insieme

Le Aziende speciali delle Camere di commercio costituiscono storicamente, sul piano giuridico, una formula organizzativa tradizionale degli enti pubblici per lo svolgimento di attività di rilevanza economica che ha trovato nell'ordinamento camerale una specifica e peculiare disciplina; sul piano economico, un importante moltiplicatore dell'efficacia dell'intervento delle Camere di commercio soprattutto nei rapporti con le imprese e con il territorio di riferimento.

Attraverso le Aziende speciali vengono infatti svolte in modo indiretto, seppure in stretto rapporto funzionale e organizzativo, talune funzioni delle Camere stesse, specie in relazione alle attività connotate da profili di maggior valenza strategica e ad alto valore aggiunto sul versante della promozione e del supporto allo sviluppo del sistema territoriale delle imprese.

Nell'assolvimento dei compiti affidati dall'ordinamento, e di ciò si trova conferma anche nella novella che ha riformato significativamente la legge di sistema<sup>1</sup>, di amministrazioni pubbliche che operano nell'interesse generale delle imprese, le Camere di commercio – oltre a esercitare le attività in senso ampio "amministrative" previste dalla legge (prima fra tutte, la tenuta dell'anagrafe delle imprese) e a promuovere la trasparenza, la certezza e l'equità delle relazioni economiche tra gli operatori del mercato – realizzano una vasta e articolata gamma di interventi volti a creare condizioni di contesto ottimali per sostenere la competitività imprenditoriale locale e favorire la crescita e lo sviluppo dell'economia e del territorio.

In altre parole, accanto a tradizionali funzioni di certificazione, anagrafe e di rappresentanza degli interessi della comunità economica, che costituiscono il tratto qualificante della natura di autonomia funzionale, gli enti camerale svolgono funzioni

---

1 Ovvero la legge 580/1993.

e attività di supporto al sistema delle imprese per favorirne la crescita economica e dimensionale, il consolidamento finanziario, la più agevole risoluzione di conflitti e controversie per abbattere i costi di transazione.

Nel novero di queste funzioni, di natura “promozionale” e di supporto, le Camere di commercio operano direttamente, ovvero, e in termini progressivamente diffusi e articolati sul territorio, avvalendosi delle proprie Aziende speciali attraverso forme di collaborazione strutturata o tramite delega di funzioni.

Le Aziende speciali rappresentano quindi per il Sistema camerale un rilevante strumento di prossimità con il tessuto imprenditoriale: in tal guisa le Aziende in questione vengono a costituire i soggetti del Sistema camerale che maggiormente entrano in contatto con il sistema imprenditoriale, anche condividendone modalità operative, sviluppando servizi la cui genesi si fonda sull’analisi delle specifiche esigenze territoriali.

Detto diversamente, le Aziende si presentano di fatto come l’interfaccia operativa delle Camere verso le imprese su molteplici ambiti di attività: dalla valorizzazione e qualificazione delle produzioni tipiche e dell’artigianato alla promozione dell’innovazione e del trasferimento tecnologico, dalla gestione di programmi formativi e di assistenza per lo sviluppo imprenditoriale all’erogazione di servizi di sostegno delle PMI.

Dal punto di vista della dislocazione territoriale, poi, va rilevato che le Aziende speciali sono distribuite su tutto il territorio nazionale in base alla domanda che l’utenza esprime in termini di servizi a elevata specializzazione e che ciascuna Camera ritiene di poter offrire meglio attraverso la creazione di un’unità dedicata, talora delegandole integralmente lo svolgimento dei propri compiti in materia.

Se questa è una sintetica ricostruzione del ruolo strategico che le Aziende speciali svolgono nel Sistema camerale a vantaggio dell’efficace svolgimento dei compiti che ad esso affida l’ordinamento giuridico sezionale, soprattutto in termini di servizi alle imprese, tuttavia non altrettanto chiara è stata (e per certi versi lo è tuttora) la natura giuridica delle Aziende.

Occorre premettere che proprio la natura giuridica ibrida le rende ancor più peculiari nel contesto dell’ordinamento giuridico che – sotto la spinta indotta dall’influsso dei principi scaturenti dal diritto europeo – ha meglio demarcato, negli ultimi anni, quella che Bobbio definiva la *summa divisio* tra pubblico e privato. Tra soggetti aventi natura privatistica e come tali assoggettati in pieno all’ordinamento civilistico, ancorché riconducibili alla sfera pubblica, e quelli aventi natura pubblicistica, sottoposti in pieno alle regole pubblicistiche. Con una progressiva erosione di quella “zona grigia” che dall’inizio del Novecento era progressivamente cresciuta nell’ordinamento dell’economia assumendo ora le vesti delle aziende pubbliche, ora quelle degli enti pubblici economici, ora quelle delle società pubbliche di diritto speciale o di quelle di interesse pubblico.

Nel contesto della chiara ripartizione tra pubblico e privato che si è andata delineando nel tempo si determina una netta ripartizione tra modelli organizzativi per lo svolgimento di attività (il modulo pubblicistico dell’ente per le funzioni amministrative e quello societario per quelle economiche) e, simmetricamente, regole che disciplinano l’operatività del soggetto giuridico.

E in tal senso le funzioni e il modulo organizzativo delle Aziende speciali, nonché il loro rapporto con le Camere, hanno suscitato già fin dalle origini un dibattito in dottrina e giurisprudenza molto articolato, mai sopito, dovuto essenzialmente da un lato alla mancanza di norme puntuali e univoche che ne definissero la portata giuridica, dall'altro alla peculiare importanza che via via le Aziende hanno assunto nel Sistema camerale.

L'inquadramento giuridico, la cosiddetta natura giuridica delle Aziende, continua a suscitare un forte interesse anche oggi nonostante la novella della legge 580/1993 del 2010.

Sulla base dei dati normativi a disposizione, fino a oggi non si rinvengono apporti ricostruttivi che consentano di definire compiutamente la natura giuridica dell'ente, quali siano le finalità che le Aziende possono o non possono perseguire, qual sia il limite della loro soggettività fiscale o della loro soggettività sul piano concreto.

Nel panorama italiano abbiamo infatti Aziende speciali con partita IVA autonoma e Aziende senza partita IVA; Aziende con personalità giuridica e Aziende – la quasi totalità – che ne sono del tutto prive. Nonostante gli interventi giurisprudenziali, nel tempo pochi ma significativi, la materia si presenta ancora *in fieri*: e tutto ciò – come precisato – anche alla luce della modifica dell'art. 2, comma 5 della legge 580/1993, di cui ci occuperemo a breve, la quale, se da un lato fa chiarezza su alcuni aspetti, per altro verso non è di immediato conforto stante la coesistenza di norme non univoche.

Insomma, continua a oggi a sentirsi nell'ambito del Sistema camerale, soprattutto da parte di chi opera all'interno delle Aziende in questione, l'esigenza di approdi interpretativi chiari e univoci, che – possibilmente dissipando le ombre generate dalla delineata natura ibrida del soggetto – possano costituire elementi di riferimento per un Sistema camerale che sulla base della riforma del 2010 sta cercando un assetto conforme alle nuove funzioni e competenze, e un rinnovato equilibrio tra i suoi soggetti.

## Le Aziende speciali nell'ordinamento vigente

Al fine di comprendere quali possano essere le risposte ai dibattuti quesiti circa la natura giuridica delle Aziende speciali, sembra opportuno passare adesso rapidamente in rassegna la normativa di riferimento.

Fino alla recente riforma delle Camere, infatti, si poneva in dottrina la questione su quale fosse precisamente la loro natura. Elemento di partenza imprescindibile dell'analisi è la possibilità da sempre riconosciuta per una Camera di costituire un'Azienda speciale.

Questa possibilità risale nel tempo, essendo già possibile sulla base dell'art. 33, r.d. 20 settembre 1934, n. 2011 recante *Approvazione del testo unico delle leggi sui Consigli provinciali dell'economia corporativa e sugli Uffici provinciali dell'economia corporativa* che i Consigli *costituissero Aziende speciali, cui con regio decreto poteva essere attribuita personalità giuridica propria*.

In tali casi, recitava la norma, l'Azienda avrebbe risposto delle obbligazioni che contraeva verso i terzi esclusivamente con il proprio patrimonio, patrimonio la cui determinazione e congruità dovevano essere stabilite all'atto stesso della sua costituzione.

Sulla base di siffatta impostazione originaria, la successiva legge di riforma delle Camere non ha dedicato molte norme alle Aziende speciali, provvedendo semmai a qualche limitata innovazione nell'ambito degli strumenti di diritto privato che, sia sul piano organizzativo sia su quello funzionale, venivano offerti alle istituzioni camerali.

L'art. 2 della legge 580/1993, infatti, circoscrive la possibilità di costituire Aziende speciali *al solo fine di promuovere, realizzare, gestire strutture e infrastrutture di interesse economico generale*, senza peraltro aggiungere nulla di nuovo in ordine ai profili della natura giuridica, della struttura e dei limiti di operatività delle Aziende.

Le Aziende speciali camerali, quindi, hanno continuato a caratterizzarsi, oltre che per l'assenza della personalità giuridica, per l'elevato grado di indirizzo/controllo che le Camere hanno mantenuto su di esse e, almeno fino al 1998, per il controllo del Ministero dell'Industria cui ogni nuova Azienda costituenda era sottoposta.

Di tal che, pur in assenza di regole certe e puntuali, si riscontrava una certa uniformità di indirizzo all'interno del mondo delle Aziende speciali.

Un contributo nel senso della più puntuale definizione della natura delle Aziende speciali è stato fornito dalle norme del Regolamento di contabilità, d.m. 287/1997 che, oltre a qualificare le Aziende speciali come «organi camerali» (art. 58, d.m. 287/1997 cit.) – e quindi accedendo a un'accezione più strutturale dell'istituto – ha assegnato alle Camere:

- l'approvazione dello statuto dell'Azienda;
- l'approvazione del bilancio preventivo e del bilancio di esercizio;
- l'approvazione dell'assunzione di impegni pluriennali di spesa;
- la nomina dei componenti il Consiglio;
- la vigilanza sulla gestione dell'Azienda «accertando in particolare l'osservanza degli indirizzi generali ed il perseguimento degli obiettivi stabiliti dal Consiglio camerale, anche attraverso i propri componenti nominati nell'organo di amministrazione aziendale (art. 66, d.m. 287/1997 cit.)».

Agli elementi di cui sopra, sinonimo di sostanziale *non indipendenza* dell'Azienda, deve aggiungersi anche il particolare rapporto che lega Camera e Azienda stessa in ordine ai beni strumentali (locali della sede, arredi, apparecchiature a uso ufficio, altre attrezzature tecniche) che la Camera normalmente assegna gratuitamente all'Azienda, ai sensi dell'art. 62, d.m. 287/1997 cit.

Così (scarsamente) disciplinate, le Aziende speciali camerali possono, quindi, essere assimilate alle altre (sebbene recessive) aziende speciali esistenti nell'ordinamento giuridico – il riferimento è fondamentalmente a quelle degli enti locali – solo però nell'ipotesi in cui sia loro attribuita la personalità giuridica.

A queste stesse conclusioni era giunta l'Agenzia delle entrate – Direzione generale per la Campania – con parere del 23 settembre 2002 su interpello della Camera di commercio di Salerno: alla stregua di quanto dedotto dall'amministrazione finanziaria, infatti, *l'Azienda speciale che non abbia personalità giuridica, pur godendo di autonomia in forma limitata, costituisce parte integrante della struttura organizzativa dello stesso ente camerale che l'ha istituita e, ai fini tributari, non può essere considerata un soggetto di imposta distinto.*

A conferma di questa forte integrazione tra Camera e Azienda, va ricordata anche la nota prot. 2025 dell'11 marzo 2003 con cui Unioncamere nazionale ha escluso l'applicabilità delle procedure a evidenza pubblica prescritte dalle norme comunitarie nel caso di affidamento della gestione di un servizio alle società consortili camerale e, conseguentemente, anche ai soggetti appositamente creati dalle Camere e con i quali esiste un rapporto che tecnicamente si definisce di "delegazione interorganica".

Questo – si noti – è un aspetto particolare che, a dispetto del medesimo *nomen*, ha differenziato le Aziende speciali camerale da quelle costituite dagli enti locali secondo le originarie previsioni del TUEL.

Va segnalato, tuttavia, che l'evoluzione legislativa ha determinato un cambio di passo che ha accentuato gli elementi di autonomia delle Aziende speciali rispetto a quanto sin qui delineato.

Nella successiva interpretazione fornita dall'Agenzia delle entrate (risoluzione 23 marzo 2005, n. 37) si chiarisce che le Aziende speciali camerale, istituite ai sensi dell'art. 2, comma 2 della legge 580/1993, *sono dotate di autonomia amministrativa contabile e finanziaria nei confronti delle Camere di commercio*.

Muovendo dalla posizione fiscale di due Aziende speciali, l'indagine condotta dall'Agenzia nel 2005 è stata diretta ad appurare se esse rappresentino *organizzazioni distinte* da quella della Camera di commercio che le ha istituite, oppure se, costituendo niente più che una semplice articolazione organizzativa della stessa, si confondono con essa.

Ciò che rileva, pertanto, è il *tipo di relazione esistente tra l'apparato amministrativo della Camera di commercio e l'attività imprenditoriale esercitata dalle Aziende camerale*.

Sulla base del quadro normativo sin qui ricostruito e degli orientamenti offerti sul piano interpretativo, l'Agenzia ha richiamato la pronuncia della Corte di cassazione che, con la sentenza n. 21503 del 4-12 novembre 2004, resa a Sezioni Unite, in merito a un'Azienda speciale analoga a quelle in esame, dopo aver evidenziato che dalle norme statutarie emerge l'autonomia gestionale, contabile e finanziaria dell'istituto, l'esistenza di organi propri (Consiglio di amministrazione e presidente), di un proprio patrimonio e di proprio personale, con la previsione di controlli, mediante approvazione, degli atti di maggiore rilevanza da parte della Camera di commercio e del competente Ministero, ha affermato che le Aziende speciali previste dall'art. 57 del d.m. 287/1997, alle quali può essere anche conferita la personalità giuridica, *integrano in ogni caso «strutture fornite di una organizzazione autonoma che è distinta da quella pubblicistica dell'ente e che opera con modalità e con strumenti non dissimili da quelli delle altre organizzazioni imprenditoriali»*.

Ci troviamo di fronte a un evidente mutamento di prospettiva che tende a sottolineare gli elementi di distinzione piuttosto che quelli di assimilazione alla struttura di riferimento della Camera di commercio.

In tal caso, ha precisato la Suprema Corte, ricorre l'ipotesi della cosiddetta *«impresa-organo»*, caratterizzata da una *«organizzazione distinta da quella, tipicamente pubblicistica, dell'ente di riferimento, i cui tratti distintivi si sostanziano nel conferimento di*

pieni poteri deliberativi all'organo di vertice, in ampia libertà di azione, nella massima semplificazione delle procedure, in una notevole attenuazione dei controlli, in una quasi completa autonomia patrimoniale, finanziaria e contabile, nell'aver proprio personale, *senza che rilevi, ai fini della separazione tra le due organizzazioni, il fatto che all'Azienda non sia conferita una distinta personalità giuridica* (vedi, per tutte, le sentenze n. 7752 del 1999 e n. 12097 del 2003) e neppure l'assenza del fine di lucro».

In altri termini, sulla scorta dello spunto interpretativo offerto dal giudice di nomofilachia, l'Agenzia delle entrate ha concluso che le Aziende speciali *costituiscono un autonomo centro di imputazione di rapporti giuridici manifesto e riconoscibile dai terzi e hanno la capacità di possedere un reddito indipendente da altri soggetti*. «La presenza di contribuzioni annuali dalla Camera di commercio per il finanziamento delle attività e dei compiti affidati alle Aziende speciali non costituisce di per sé un elemento significativo idoneo a far venir meno l'esistenza di una autonoma soggettività tributaria che comporta l'assolvimento degli obblighi tributari in capo alle medesime a nulla rilevando l'assenza di personalità giuridica».

Dopo qualche mese il Regolamento di contabilità del 2005 oggi ancora vigente – e che abroga il precedente d.m. 287 citato – interviene più puntualmente sulla gestione delle Aziende speciali stabilendo all'art. 65 che *le Aziende speciali operano secondo le norme del codice civile e sono dotate di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria nei limiti indicati negli artt. da 66 a 72 del medesimo Regolamento*.

L'art. 65 prosegue poi precisando al comma 2 che le Aziende perseguono l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali; mentre al comma 3 precisa che il contributo camerale è determinato sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che le Aziende intendono realizzare, in coerenza con la missione affidata e con le strategie della Camera di commercio. Detto contributo tiene conto dei finanziamenti previsti da altri soggetti e del risultato economico che si prevede di conseguire nell'esercizio precedente a quello di riferimento del preventivo.

Alla luce di questa e delle altre indicazioni riguardanti, segnatamente, il preventivo economico, il bilancio d'esercizio, la gestione del bilancio, oltre alla scelta dei contraenti dell'Azienda e alla gestione del bilancio, che rappresentavano il quadro previgente, ci si interroga sulla portata innovativa del d.lgs. 23/2010 di riforma della legge 580/1993, entrato in vigore nel marzo 2010, che contiene indicazioni importanti – inclusa la possibilità di operare in una logica intercamerale – che si propongono di contribuire, tra gli altri aspetti, a chiarire la natura giuridica e gli aspetti fiscali e contabili che caratterizzano l'attività delle Aziende speciali, in funzione in certo senso integrativa della previgente disciplina regolamentare.

*In particolare, il comma 5 dell'art. 2 recita testualmente: «Le camere di commercio, nel rispetto di criteri di equilibrio economico e finanziario, possono costituire, in forma singola o associata, e secondo le disposizioni del codice civile, aziende speciali operanti secondo le norme del diritto privato. Le aziende speciali delle camere di commercio sono organismi strumentali dotati di soggettività tributaria. Le camere di commercio possono*



*attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie».*

Emergono con forza alcuni elementi di continuità nella qualificazione delle Aziende speciali.

Esse infatti sono organismi strumentali della Camera e, quindi, sue *articolazioni funzionali*, aventi l'obiettivo di realizzare le finalità istituzionali e le linee programmatiche definite dalle Camere di appartenenza.

Alle Aziende è formalmente riconosciuta la *soggettività tributaria*.

Possono essere costituite nel rispetto dell'equilibrio economico e finanziario del bilancio camerale, *anche tra due o più Camere che a tal fine si associano*.

È infine ribadito che esse operano nel mondo giuridico secondo le norme del codice civile.

Il compito che il legislatore del 2010 ha inteso assegnare all'Azienda è anche un *compito istituzionale* «delegato dalla Camera»: da ciò deriva che esso non può essere a carico del bilancio aziendale, tanto che è espressamente prevista l'assegnazione di risorse finanziarie e strumentali da parte della Camera di commercio.

Fatta questa sintetica ricognizione normativa, si aprono di fronte a noi diversi quesiti, alcuni nuovi e di tenuta del Sistema, mentre per altri – diciamo tradizionali della materia – non è ancora chiaro quale sia la risposta più adeguata.

Muoviamo da un punto di partenza condivisibile: le Aziende speciali sono soggetti riconducibili alla categoria dell'*in house providing*, con tutto quello che ne deriva sul piano strutturale e operativo e che diverse volte si è avuto modo di precisare con riferimento in particolare al Sistema camerale, da ultimo al Seminario dell'Istituto Tagliacarne del novembre 2009<sup>2</sup>, anche alla luce della sentenza della Corte costituzionale n. 325 del 19 novembre 2010.

Come si concilia, allora, la disposizione dell'art. 65, comma 2, Regolamento sulla contabilità citato con la ricondotta figura della struttura nell'alveo dell'*in house*?

E, più in generale, quale forma giuridica possono avere le Aziende speciali?

Come elaborare un modello di statuto-tipo?

E alla luce della rinnovata prospettiva di costituire Aziende intercamerali, come si può procedere? Con quali formule e secondo quali istituti del diritto privato?

Questi sono solo alcuni dei problemi – direi delle emergenze nuove – che si presentano oggi, cui bisognerà in tempi rapidi dare una risposta chiara e coerente con i principi nazionali e comunitari e con lo spirito sotteso alla legge di riordino del Sistema camerale del 2010.

Certamente non appare questa la sede più indicata per offrire immediate risposte, anche perché non appare al momento possibile fornire agevole soluzione a tutti i quesiti posti.

<sup>2</sup> Sia consentito il rinvio all'intervento *Il modello organizzativo dell'in house providing nel sistema camerale*, negli atti del Seminario, e in particolare al par. 5. *Alcuni suggerimenti per la definizione di un sistema camerale coerente con il modello dell'in house*.

Tuttavia, da queste premesse conviene partire: l'aver istituzionalizzato le funzioni delle Aziende speciali e l'averne ampliate le competenze, con lo specifico compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali e del programma di governo delle Camere di commercio, determina problemi di tenuta del Sistema camerale.

Da un lato, senza linee di condotta univoche e condivise, è legittima la preoccupazione sollevata immediatamente all'atto della modifica della legge 580/1993 sulla possibile proliferazione delle Aziende speciali. Peraltro, la nuova dimensione delle Aziende porta ad attribuire loro una valenza istituzionale pari a quella delle Camere stesse, con evidenti refluenze su altri aspetti della disciplina, legati ad esempio all'inquadramento dei dipendenti delle Aziende stesse.

Dall'altro, la possibilità di costituire Aziende speciali anche in forma associata da parte di due o più Camere di commercio determina profili di disciplina e responsabilità non immediatamente risolvibili.

Se la relazione preliminare di analisi di impatto regolamentare (AIR) ha evidenziato che le modifiche della legge 580 si sono rese necessarie *«al fine di assicurare uniformità e coerenza nelle funzioni e nei compiti esercitati»* e per rafforzare il sistema delle Camere di commercio e la loro capacità di azione quali soggetti di promozione e sviluppo delle autonomie locali, anche alla luce del mutato quadro costituzionale successivo all'approvazione del nuovo Titolo V, è pur vero che l'intero sistema normativo necessita di un riassetto complessivo che deve necessariamente coinvolgere le Unioni regionali, Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico.

# La vocazione strategica delle Aziende speciali tra bilancio, fisco e organizzazione

di RICCARDO TISCINI

*professore straordinario di Economia aziendale,  
Universitas Mercatorum, Roma*

## **Premessa**

La riforma delle Camere di commercio di cui al d.lgs. 23/2010 prevede, come è noto, importanti disposizioni per le Aziende speciali, contenute in particolare nel nuovo art. 2, comma 5.

Il presente contributo, di carattere aziendalistico, esamina tale disposizione sotto i seguenti profili:

- la vocazione strategica delle Aziende speciali (di seguito As);
- i caratteri di economicità delle As e i loro riflessi sul bilancio;
- gli assetti organizzativi delle As;
- la fiscalità delle As in relazione ai loro assetti organizzativi.

Quale conseguenza del carattere aziendale delle As, tutti i profili sopra indicati sono tra loro collegati e come tali possono essere ricondotti a una trattazione unitaria, ancorché siano effettivamente influenzati da un quadro normativo articolato e non sempre pienamente coordinato.

Nel presente scritto si delineano gli effetti delle norme sulla gestione delle As, in una prospettiva di fondo secondo la quale il quadro delle regole dovrebbe facilitare (e non ostacolare) il perseguimento delle loro finalità strategiche.

L'ordine della trattazione prevede prima gli argomenti più tecnici e di carattere meno innovativo, per poi dare spazio a quelli di maggiore valenza strategica e complessità interpretativa.

In particolare, pertanto, i paragrafi seguenti affrontano:

- il tema della soggettività tributaria;
- i modelli di business per l'equilibrio economico e finanziario;
- i modelli organizzativi per l'esercizio in forma associata.

Premessa a tali aspetti è lo storico problema dell'inquadramento giuridico delle As, che non è ovviamente oggetto del presente contributo, ma che costituisce un'impre-

scindibile impalcatura giuridica su cui i profili aziendalistici si poggiano e cui si farà, ove necessario, riferimento.

## **La soggettività tributaria e gli assetti organizzativi delle Aziende speciali: un tema risolto**

L'art. 2, comma 5, del d.lgs. 23/2010, dopo aver previsto la possibilità di costituire As operanti secondo le norme del diritto privato, utilizzando le disposizioni del codice civile e nel rispetto di criteri di equilibrio economico e finanziario, afferma espressamente che le «aziende speciali delle camere di commercio sono organismi strumentali dotati di soggettività tributaria».

Come è noto, nel regime previgente il problema della soggettività tributaria delle As (cioè del fatto che esse siano o meno autonomi centri di imputazione di diritti e obblighi tributari rispetto alle Camere di commercio) aveva dato luogo a numerosi dubbi interpretativi e a una prassi non uniforme, in cui ad alcune As veniva attribuita la soggettività tributaria, e ad altre no.

La risoluzione ministeriale 37/2005 aveva sistemato la materia chiarendo che la sussistenza della soggettività tributaria dipende dall'assetto organizzativo della singola As e non dall'attività esercitata o dall'esistenza della personalità giuridica.

L'art. 73 del TUIR, al comma 2, individua tra i soggetti passivi IRES una categoria residuale comprendente le «altre organizzazioni senza personalità giuridica non appartenenti ad altri soggetti passivi nei confronti delle quali il presupposto dell'imposta si verifici in modo unitario e autonomo».

La r.m. 37/2005, in sintonia con la dottrina dominante, ha letto la norma quale apertura che «consente di affermare la sussistenza di un autonomo centro di imputazione di effetti tributari qualora la presenza di organi e procedure sia suscettibile di imprimere un indirizzo autonomo al programma di attività e di escludere il carattere di semplice articolazione di un altro assetto organizzativo».

In sostanza, la soggettività tributaria sussiste ogni qual volta si sia in presenza di una organizzazione caratterizzata da autonomia amministrativa e da un proprio assetto organizzativo rispetto all'organizzazione principale, che la distingue dalle mere articolazioni (cioè dalle unità organizzative) di quest'ultima.

La risoluzione, precedente all'emanazione del d.P.R. 254/2005, ha analizzato l'assetto organizzativo delle As come disegnato dal d.m. 287/1997 e ha desunto da indici quali l'esistenza di autonomi organi amministrativi, di un autonomo servizio di cassa e di un proprio bilancio la sussistenza di quella autonomia organizzativa, gestionale, contabile e finanziaria che costituisce presupposto per la sussistenza della soggettività tributaria.

La posizione, peraltro, era pienamente coerente con l'interpretazione della natura giuridica delle As della Cassazione, secondo la quale le As sono «imprese-organo», costituendo «strutture fornite di una organizzazione autonoma che è distinta da quella

pubblicistica dell'ente e che opera con modalità e con strumenti non dissimili da quelli delle altre organizzazioni imprenditoriali».

Il successivo d.P.R. 254/2005, all'art. 65, ha ribadito l'autonomia amministrativa, contabile e finanziaria delle As e non ha introdotto elementi significativi di discontinuità al fine della soggettività tributaria.

L'art. 2, comma 5, qualificando le As come «organismi strumentali dotati di soggettività tributaria», non produce effetti innovativi sostanziali, ma "ufficializza" in una norma speciale la posizione cui la prassi ministeriale era già pervenuta interpretando le norme generali.

Le As quindi, in relazione ai loro profili di autonomia, hanno sempre soggettività tributaria, a prescindere dall'attività esercitata e dalla sussistenza della personalità giuridica.

In tal senso, la norma non produce un significativo cambiamento nello scenario fiscale, ma risolve definitivamente un problema che in passato ha destato forti incertezze e che aveva comunque già raggiunto nella prassi una situazione di stabilità interpretativa.

### **Il rispetto dei criteri di equilibrio economico e finanziario: maggiore attenzione a un tema classico**

Se sotto il profilo fiscale il d.lgs. 23/2010 risolve con certezza un problema interpretativo, sotto il profilo dei criteri di equilibrio economico e finanziario aggiunge nuovi elementi al quadro normativo, che ne risulta di notevole complessità interpretativa.

Innanzitutto, merita attenzione l'affermazione dell'art. 2, comma 5, del d.lgs. 23/2010, secondo la quale le Camere di commercio possono costituire As «nel rispetto di criteri di equilibrio economico e finanziario».

Nel regime previgente non vi era una disposizione specifica di questo tipo, anche se la necessità di rispettare i criteri di equilibrio economico e finanziario nella costituzione di As doveva comunque ritenersi implicita nei criteri di economicità della Camera di commercio.

Il forte accento posto dalla norma sul rispetto dei criteri di equilibrio economico e finanziario non può tuttavia passare inosservato, né ritenersi pleonastico. Al contrario, esso appare un chiaro richiamo all'equilibrio che deve esservi tra i benefici del perseguimento di funzioni tramite le As e gli oneri collegati alla creazione di tali organismi strumentali.

Vi sono due profili che appaiono particolarmente degni di approfondimento:

1. le condizioni alle quali i criteri di equilibrio economico e finanziario devono ritenersi rispettati;
2. il processo con il quale la verifica di tali criteri deve avvenire.

Sotto il primo profilo, si tratta in sostanza di chiarire che cosa si intenda per rispetto dei criteri di equilibrio economico e finanziario.

Credo che a tal fine si possano individuare almeno tre diverse letture:

- una prima puramente formalistica, che vede il criterio rispettato quando l'As raggiunga il pareggio economico del suo bilancio e non sia mai, ovviamente, insolvente;
- una seconda riferita all'equilibrio economico e finanziario consolidato del complesso esistente tra Camera di commercio e sue Aziende speciali, che vede il criterio rispettato quando tale entità complessiva raggiunga il pareggio economico del suo bilancio "consolidato" e non sia insolvente;
- una terza che, infine, adotta un approccio di tipo "differenziale", vedendo il criterio rispettato se la scelta di costituire una As produce miglioramenti (o quantomeno non produce peggioramenti) nell'equilibrio economico e finanziario dell'entità complessiva (vale a dire dell'aggregato Camera e Aziende speciali).

La prima lettura è da escludere, in quanto lascerebbe aperta la possibilità che l'As causi un inutile rigonfiamento dei costi, poi bilanciati dal contributo o comunque dalle risorse camerali, soltanto grazie alle quali l'equilibrio economico e finanziario dell'As sarebbe raggiunto.

Anche la seconda è da escludere, perché nella sostanza l'allargamento dell'oggetto di analisi all'entità complessiva non precluderebbe la possibilità che l'As causi un rigonfiamento di costi che, pur trovando copertura economica e finanziaria nella Camera, comporterebbero un inefficiente utilizzo delle risorse, con possibili ripercussioni negative sull'efficacia complessiva.

Ad avviso di chi scrive l'unica lettura corretta è quindi la terza.

L'approccio "differenziale" comporta la necessità di spiegare perché il perseguimento di determinate finalità istituzionali con una As è preferibile rispetto allo svolgimento delle attività direttamente da parte della Camera di commercio.

La motivazione della costituzione di una As dovrebbe quindi, a mio avviso, confrontare vantaggi e svantaggi economici dell'utilizzo dell'As.

Tra gli svantaggi economici fisiologici vi sono i costi relativi al funzionamento degli organi dell'Azienda e alle possibili diseconomie di scala collegate alla duplicazione di alcune funzioni di supporto (es., direzione amministrativa).

Tali svantaggi economici devono pertanto essere compensati da vantaggi economici quali ad esempio:

- l'incrementata capacità di acquisizione di risorse economiche dall'esterno, conseguente allo sviluppo di una progettualità specialistica e alla maggiore flessibilità d'azione garantita dallo strumento giuridico nell'instaurazione di rapporti contrattuali, anche di tipo commerciale (es., svolgimento di attività commerciali di servizio, partecipazione a gare ecc.)<sup>1</sup>, che determinano un aumento dei ricavi attesi;
- le economie di specializzazione e la maggiore prossimità al mercato e al cliente rese possibili dall'autonomia organizzativa, che determinano un miglioramento dell'effi-

---

<sup>1</sup> Invero, l'evoluzione della regolamentazione nazionale e internazionale ha nel tempo ridotto tale vantaggio di flessibilità delle As. Tuttavia, non è questa la sede per approfondire tale importante aspetto.

cazia e dell'outcome, e quindi anche positivi ritorni sull'economia del territorio e delle stesse Camere di commercio.

In mancanza di tali vantaggi, alla creazione di un'As dovrebbe essere preferito l'utilizzo di una mera articolazione organizzativa della Camera di commercio (che eviterebbe possibili duplicazioni nei costi di funzionamento).

È importante sottolineare che l'orizzonte temporale di tale analisi differenziale non deve essere limitato al breve termine, ma deve estendersi all'orizzonte della pianificazione pluriennale. In tal senso, aggravii immediati di costo potrebbero essere giustificati se più che compensati dalla previsione di nuove risorse economiche nel medio termine.

Per quanto riguarda il secondo profilo, quello di processo, la verifica di tali criteri deve essere innanzitutto parte essenziale della motivazione della decisione di costituire una As, caratterizzandone pertanto il momento genetico. La Camera, in altre parole, nella motivazione non deve limitarsi a illustrare i benefici in termini strategici e operativi che la As comporta, ma deve altresì dimostrare che i vantaggi economico-finanziari sono almeno pari agli svantaggi economico-finanziari.

Tuttavia, il rispetto dei criteri di equilibrio economico e finanziario deve essere oggetto di una verifica successiva sostanzialmente continua, a ogni ciclo di pianificazione e a ogni bilancio consuntivo, secondo l'approccio tipico del controllo di gestione che deve essere preventivo, concomitante e successivo.

Ove, infatti, il mantenimento di una As divenisse antieconomico perché foriero di maggiori costi, ma non di benefici economici, la decisione iniziale dovrebbe essere rivista.

Ad avviso di chi scrive, tale verifica non deve avvenire secondo metodologie complesse e con un grado di formalizzazione spinto (quali lo sviluppo di modelli finanziari prospettici basati sulla cd. DCF analysis), ma deve limitarsi a dare evidenza che i maggiori costi generati dall'As (che peraltro non dovrebbero essere elevatissimi) sono remunerati dai maggiori ricavi immediati, o anche dai maggiori benefici attesi (purché concreti, realizzabili in un orizzonte temporale non lunghissimo e ragionevolmente stimabili).

## **I modelli di business per l'equilibrio economico e finanziario: un tema irrisolto**

Sotto il profilo dei modelli di business delle As, ad avviso di chi scrive il d.lgs. 23/2010 aggiunge complessità interpretativa al quadro normativo.

È infatti necessario ricercare il coordinamento tra due disposizioni che, in apparenza, insistono sullo stesso problema disciplinandolo in modo diverso:

- l'art. 65 del d.P.R. 254/2005, nella parte in cui recita «Le aziende speciali perseguono l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali. Il contributo camerale è determinato sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che le aziende intendono realizzare, in

coerenza con la missione affidata e con le strategie delle camere di commercio. Il contributo tiene conto dei finanziamenti previsti da altri soggetti e del risultato economico che si prevede di conseguire nell'esercizio precedente a quello di riferimento del preventivo»;

- l'art. 2, comma 5, del d.lgs. 23/2010, quando prevede che «Le camere di commercio possono attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali».

Alla prima lettura tali disposizioni sembrano, almeno nello spirito, quasi contrastanti, giacché il d.P.R. 254/2005 qualifica il contributo camerale come forma di finanziamento residuale, che dovrebbe tendere a ridursi; mentre il d.lgs. 23/2010 prevede istituzionalmente che la Camera di commercio assegni all'As le risorse per la realizzazione delle iniziative funzionali alle proprie finalità.

Le As delle Camere di commercio si caratterizzano, come è noto, per una duplice vocazione:

- la vocazione istituzionale, secondo la quale le As sono braccio operativo delle Camere per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, e sono da esse finanziate;
- la vocazione imprenditoriale, secondo la quale le As svolgono attività di servizi rivolte direttamente al mondo delle imprese e promuovono iniziative e progetti verso l'esterno, reperendo autonomamente da terzi le relative fonti di finanziamento (corrispettivi, contributi pubblici ecc.).

A un'attenta lettura, le due norme in questione, come si vedrà in seguito, non sono incompatibili, ma pongono l'accento su vocazioni diverse.

Il d.P.R. 254/2005 pone l'accento sulla vocazione imprenditoriale, fissando l'obiettivo tendenziale della copertura dei costi strutturali con risorse proprie e prevedendo che il contributo camerale sia sostanzialmente residuale, cioè commisurato ai costi delle singole iniziative (istituzionali), al netto delle altre forme di copertura (altri contributi e corrispettivi esterni, risultati a nuovo, se positivi).

Il d.lgs. 23/2010 pone invece l'accento sulla vocazione istituzionale, ribadendo che le As sono organismi strumentali delle Camere di commercio e che ad esse è attribuito il compito di realizzare iniziative funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali delle Camere di commercio, le quali, a tal fine, assegnano le necessarie risorse.

Peraltro, l'interpretazione della disposizione sulla copertura dei costi strutturali con risorse proprie è tutt'altro che univoca.

Letteralmente, sulla base dello schema di conto economico delle As di cui all'Allegato G del d.P.R. 254/2005, l'obiettivo dovrebbe significare che i ricavi ordinari diversi dal contributo della Camera di commercio, e quindi quelli di cui alle voci da A1 ad A5, dovrebbero superare i costi di cui alla macroclasse B del conto economico (costi di struttura).

In termini di modello di business, tuttavia, un tale obiettivo è privo di senso.

Lo schema di conto economico distingue i costi operativi in due categorie:



- i costi di struttura, che sono sostanzialmente i costi fissi per il funzionamento dell'organizzazione interna dell'As (personale, costi di funzionamento, ammortamenti, organi istituzionali); si tratta, in pratica, dei costi interni;
- i costi istituzionali, che sono invece i costi per servizi esterni direttamente imputabili ai progetti e alle iniziative; si tratta, in pratica, dei costi esterni<sup>2</sup>.

Orbene, l'obiettivo della disposizione è evidentemente promuovere la vocazione imprenditoriale delle As, ma la sua formulazione letterale richiede che i ricavi "esterni" coprano i costi "interni" e che quindi, di conseguenza, la copertura dei costi "esterni" sia affidata al contributo camerale.

La circolare MSE 3612/2007 ha fornito un'interpretazione che riduce tale incongruenza in quanto chiarisce:

- che le risorse proprie comprendono anche i corrispettivi da Camere di commercio per specifici servizi da esse commissionati alle As;
- ma, soprattutto, che per "costi strutturali" devono intendersi solo quelli per il funzionamento della struttura generale, al netto dei costi direttamente imputabili a specifiche iniziative (che pur sono inclusi nel conto economico tra i "costi di struttura").

In altre parole, la disposizione si basa su una lettura dei costi per destinazione e non per natura. Ogni voce di costo diretto di un progetto o iniziativa deve pertanto trovare copertura nei ricavi specifici ad essa riferibili, mentre i residui costi indiretti della struttura dovrebbero trovare tendenziale copertura nei ricavi "esterni".

L'incongruenza è evidentemente depotenziata, anche se non appare del tutto chiaro perché i residui costi generali di struttura dovrebbero essere tendenzialmente coperti solo con ricavi "esterni", pur contribuendo allo svolgimento di una funzione istituzionale della Camera di commercio. In altre parole, sembra fisiologico che una parte dei costi di struttura (in particolare quella idealmente imputabile alle attività attinenti alle funzioni istituzionali) possa trovare copertura nel contributo camerale.

E questo sembra proprio il senso del nuovo art. 2, comma 5, del d.lgs. 23/2010, che prevede che la Camera di commercio persegua finalità istituzionali attraverso l'As, assegnandole le risorse necessarie tramite il contributo camerale. Si sottolinea in questo caso la vocazione istituzionale della As, secondo la quale quest'ultima è organismo strumentale della Camera di commercio, braccio operativo per lo svolgimento di funzioni istituzionali, e come tale il suo funzionamento è normalmente, ancorché in parte, sostenuto dall'ente camerale stesso.

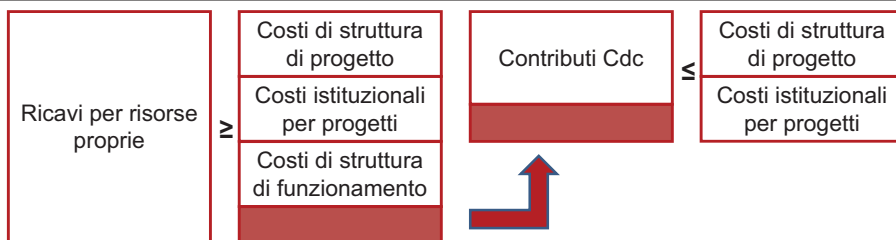
---

2 In relazione allo schema di conto economico di cui all'Allegato G, chi scrive ritiene opportuna una revisione della terminologia impiegata. Per quanto riguarda la classificazione per natura, si potrebbe sostituire la dicitura "costi di struttura" con "costi interni" (in quanto, pur comprendendo le voci servizi e godimento di beni di terzi, si tratta sostanzialmente dei costi fissi della struttura interna aziendale, inclusi i costi diretti delle attività svolte internamente) e quella "costi istituzionali" con "costi esterni" (in quanto relativi alle attività subappaltate all'esterno). Per quanto riguarda invece la classificazione per destinazione, secondo lo schema di cui alla circolare MSE 3612/2007, si potrebbe distinguere tra costi diretti di progetto e costi indiretti. I primi, a loro volta, potrebbero distinguersi tra costi diretti per attività "istituzionali" (da finanziarsi tipicamente con il contributo camerale) e costi diretti per "progetti e iniziative commissionate" (da finanziarsi tipicamente con le risorse proprie).

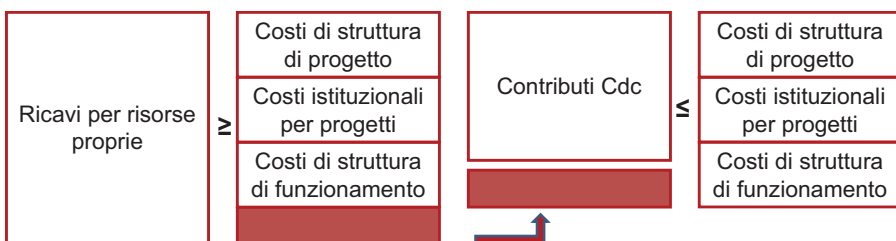
La disposizione del d.lgs. 23/2010 deve essere pertanto interpretata nel senso che i costi indiretti di struttura possano fisiologicamente essere coperti sia da ricavi "esterni" sia dal contributo camerale, in proporzione ai volumi di attività esercitati. Pertanto, tanto più forte è la vocazione imprenditoriale, tanto maggiore sarà la quota di costi indiretti di struttura coperta con ricavi "esterni", mentre tanto più forte è la vocazione istituzionale, tanto maggiore sarà la quota di costi indiretti di struttura coperta con il contributo camerale.

Mantenendo la terminologia utilizzata nello schema di conto economico di cui all'Allegato G, e aggiungendo la distinzione tra costi diretti (o di progetto) e costi indiretti (o di funzionamento), il modello di equilibrio economico delineato dalle due disposizioni può essere rappresentato nelle figure che seguono.

### Vocazione imprenditoriale (d.P.R. 254/2005)



### Vocazione istituzionale (d.lgs. 23/2010)



Come detto, le due disposizioni non risultano strettamente incompatibili, ma pongono l'accento su "vocazioni" diverse.

Potrebbe essere opportuno un ulteriore chiarimento, in sede interpretativa, nel senso che la copertura di una quota dei costi strutturali per il funzionamento dell'As (che chiamerei "costi indiretti di struttura", composti da organi istituzionali, personale amministrativo e direzionale, servizi generali, affitto sede ecc.) possa fisiologicamente rimanere a carico del contributo della Camera di commercio, anche "a tendere".

Questo appare come l'unico modello di business sostenibile per le As in cui la "vocazione istituzionale" è prevalente per volontà della stessa Camera di commercio, che ha

inteso realizzare la cd. delega interorganica di funzioni, e che conseguentemente hanno minori prospettive di potenziamento delle risorse proprie.

Resta ferma, naturalmente, l'importanza strategica della "vocazione imprenditoriale", secondo la quale le As devono avere capacità di attrarre risorse proprie sviluppando una progettualità autonoma e ulteriore a quella delle Camere di commercio, ancorché ovviamente in sintonia con le loro finalità istituzionali.

Per incentivare la "vocazione imprenditoriale" è valido l'obiettivo della copertura dei costi generali di struttura, che tuttavia deve intendersi parziale (proporzionata al peso delle attività di business "imprenditoriali" rispetto a quelle "istituzionali") e che soprattutto potrebbe essere utilmente integrato da un obiettivo in termini di mix di ricavi. La As, in tal senso, dovrebbe tendere all'espansione dei ricavi "esterni", relativi a specifici servizi commissionati e quindi ulteriori rispetto al contributo camerale.

### **L'esercizio in forma associata delle Aziende speciali: un tema nuovo e promettente**

Nel nuovo quadro normativo delle As, la novità di maggior rilievo è sicuramente la possibilità esplicita della costituzione in forma associata. L'art. 2, comma 5, del d.lgs. 23/2010 prevede infatti che le Camere di commercio possano costituire le Aziende speciali «in forma singola o associata».

La norma presenta tali forme come due alternative aventi *pari dignità*. Nella logica della riforma, la costituzione in forma associata diventa una scelta da incentivare, in linea con gli obiettivi generali di contenimento della spesa e di potenziamento dell'efficacia di azione del Sistema camerale.

Le Camere di commercio e le loro As sono quindi di fronte a una nuova importante sfida che richiede accurate valutazioni di convenienza economica e strategica e presenta delicati profili di carattere giuridico.

Secondo un primo approccio, proposto nel presente scritto, la valutazione della convenienza economica e dell'opportunità strategica della forma associata dipende da due principali ordini di fattori:

- le potenzialità di sfruttamento di economie di scala e di specializzazione;
- la criticità della prossimità territoriale quale fattore di efficacia del servizio proposto.

Le economie di scala sono rappresentate dalla riduzione dei costi di produzione dei servizi all'aumentare della dimensione produttiva<sup>3</sup>. Le economie di specializzazione sono

3 Le economie di scala sono le riduzioni dei costi unitari di produzione che si ottengono installando (e saturando) capacità produttive maggiori. Esse si differenziano dalle economie di saturazione della capacità produttiva, che sono invece le riduzioni dei costi unitari che si ottengono all'aumentare del grado di utilizzo della capacità produttiva in conseguenza del maggior grado di assorbimento dei costi fissi. La valutazione delle economie di scala deve pertanto essere effettuata a parità di tasso di utilizzazione della capacità produttiva installata, mentre gli incrementi del tasso di utilizzazione generano economie di saturazione. In tal senso cfr. G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna 2005.

connesse alla riduzione di tempi e costi, e al miglioramento della qualità, di determinate attività, se svolte separatamente da attività di tipo diverso<sup>4</sup>.

La criticità della prossimità territoriale può dipendere dalla specificità territoriale del servizio stesso (nel senso che la sua utilità dipende dal luogo in cui esso è prodotto)<sup>5</sup> o dalle economie di fruibilità generate dalla prossimità per le imprese (misurate dai costi aggiuntivi sostenuti dalle imprese quando il servizio è prodotto in luoghi distanti da quello in cui deve essere fruito)<sup>6</sup>.

Un'alta potenzialità di sfruttamento di economie di scala e di specializzazione rende più vantaggiosa la forma associata, tramite la quale funzioni e processi sono gestiti in maniera centralizzata e su scala più grande, con strutture di maggiore capacità produttiva e al servizio di un bacino più ampio di possibili utenti (siano essi Camere di commercio, imprese o altri soggetti). Le risorse umane, di conseguenza, sfrutterebbero meglio la curva di apprendimento, arricchendo le loro competenze tramite un più ampio bagaglio di esperienze, che sarebbe poi ritrasferito agli utenti su una scala territoriale non limitata al ristretto ambito provinciale.

Nei servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, ad esempio, sono richieste competenze specialistiche che in ambito strettamente locale sarebbero sottoutilizzate (e quindi non facili da attrarre), ma che possono essere sfruttate molto proficuamente al servizio di aree territoriali più vaste.

Per altro verso, quando la prossimità territoriale è un fattore critico di efficacia e di economicità, la forma associata presenta lo svantaggio di aumentare la distanza media (non solo fisica, ma anche culturale e relazionale) tra il luogo di produzione e il luogo di fruizione del servizio. Ne possono conseguire maggiori costi di erogazione del servizio, ma anche minore capacità di comprensione dei bisogni dell'utenza, minore fiducia nelle relazioni con essa ecc.

La scelta della costituzione in forma associata delle As richiede un'attenta analisi di tipo strategico, basata sui due ordini di fattori esaminati e mirata a valorizzare le risorse critiche (dimensione, specializzazione, prossimità territoriale) in ciascun caso specifico.

In particolare, possono distinguersi i diversi casi specifici a seconda che siano più o meno elevate le potenzialità di sfruttamento di economie di scala e di specializzazione, ovvero ancora a seconda del grado di criticità della prossimità territoriale. In funzione di tali variabili, possono configurarsi diverse tipologie di esercizio in forma associata delle As, mirate a valorizzare di volta in volta le risorse maggiormente critiche delle Aziende stesse.

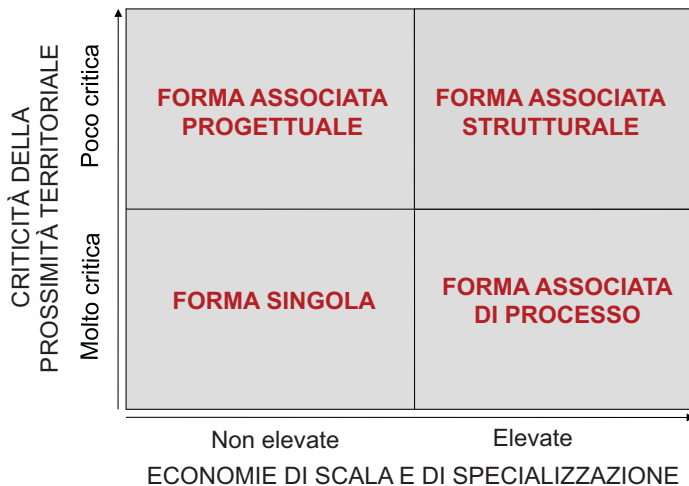
Ne deriva, quale guida all'analisi strategica in parola, la seguente matrice:

4 Tra le fonti delle economie di specializzazione vi sono i processi di apprendimento, i limiti delle competenze individuali, la differenziazione degli orientamenti tecnici e manageriali ecc. Anche in questo caso cfr. *ibid.*

5 Ad esempio, la gestione di un'infrastruttura portuale o un progetto di ricerca sulle tecniche di lavorazione di una materia prima locale.

6 Ad esempio, i costi di trasporto dei campioni nel caso di laboratori centralizzati.

## L'esercizio in forma associata delle Aziende speciali: analisi strategica basata sulle risorse critiche



Si possono quindi distinguere quattro modelli di esercizio delle As (di cui tre in forma associata e uno in forma singola), che non rappresentano ovviamente situazioni dai contorni nitidamente definiti, bensì segmentazioni qualitative e sfumate, redatte a scopo illustrativo, di un continuum di situazioni che si distribuiscono sugli assi della matrice.

I quattro modelli sono così individuati:

- forma singola;
- forma associata progettuale;
- forma associata di processo;
- forma associata strutturale.

### *Forma singola*

Nelle situazioni in cui le economie di scala e di specializzazione sfruttabili con l'esercizio in forma associata non sono elevate e la prossimità territoriale è molto critica, l'esercizio in forma singola rimane evidentemente la strada maestra, in quanto i suoi vantaggi in termini di prossimità superano gli svantaggi in termini di scala e specializzazione. È questo il modello tradizionale di As in forma singola, quale impresa-organo di una sola Camera di commercio, che rimane ottimale se la criticità della prossimità territoriale è alta e le economie di scala e specializzazione non sono elevate.

### *Forma associata progettuale*

Quando le economie di scala e specializzazione derivanti da un'organizzazione unitaria non sono determinanti, non vi sono forti specificità territoriali del servizio erogato,

né è indispensabile la capillare prossimità sul territorio, può rivelarsi utile per l'efficacia complessiva del servizio offerto una forma associata mirata non tanto alla concentrazione dei processi produttivi, quanto a un coordinamento di rete in termini progettuali, cioè di contenuti e di proposte di servizio. Tale modello può essere denominato forma associata progettuale, in cui la forma associata è mirata soprattutto alla progettazione di contenuti e modalità di erogazione uniformi per i servizi.

#### *Forma associata di processo*

Quando l'organizzazione su ampia scala dei processi produttivi consente lo sfruttamento di elevate economie di scala e di specializzazione, ma una distribuzione territorialmente capillare del servizio è indispensabile per la sua efficacia finale, si ha invece una situazione in cui l'erogazione del servizio deve essere territorialmente diffusa (es., per l'antieconomicità dello spostamento fisico degli utenti o per le più forti relazioni di fiducia che si instaurano tra istituzioni e imprese di un territorio), ma alcune fasi del suo processo produttivo possono essere proficuamente gestite in modo centralizzato, migliorando i livelli di efficienza (per le economie di scala) e di efficacia (per le economie di specializzazione). Può parlarsi in questo caso di forma associata di processo, in cui la forma associata è mirata in particolare alla gestione in comune di alcune fasi dei processi erogativi dei servizi.

#### *Forma associata strutturale*

Infine, nelle situazioni in cui i servizi offerti, in ragione delle economie di scala e di specializzazione realizzabili, nonché della ridotta criticità della prossimità territoriale, consentono il raggiungimento di maggiori livelli di efficacia ed efficienza se organizzati su scala ampia e trasversale territorialmente, può rendersi conveniente la creazione di organizzazioni autonome, strutturalmente dedicate all'erogazione di servizi su aree territoriali che travalicano quelle della singola Camera di commercio. Per questo motivo tale modello è stato denominato forma associata strutturale.

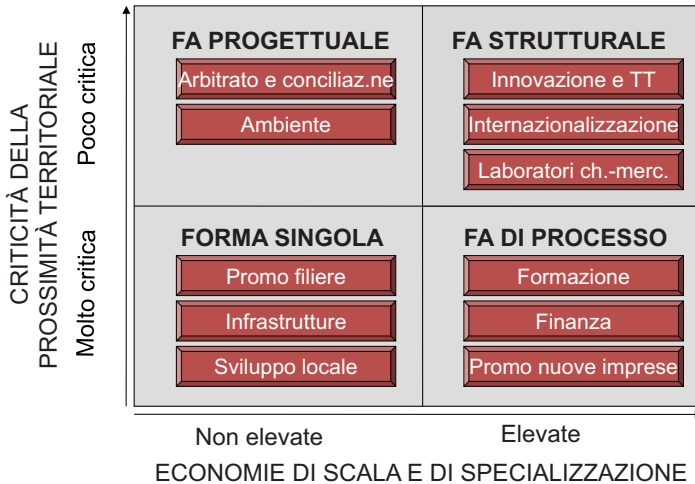
Ciascuna area di attività delle As dovrebbe quindi essere analizzata lungo le due dimensioni delle potenzialità di sfruttamento delle economie di scala e specializzazione, e della criticità della prossimità territoriale.

A mero titolo esemplificativo, compiendo alcune riflessioni meramente preliminari e del tutto personali, si sono posizionate le principali aree di attività delle As nella matrice proposta.

Tale classificazione, lungi dal costituire un modello deterministico per i comportamenti decisionali, vuole solo essere un contributo a impostare razionalmente i processi decisionali. Peraltro, ciascuna delle strade delineate dai quattro modelli comporta decisioni molto delicate in termini di modalità applicative.

Secondo il noto modello strategia-struttura, la forma organizzativa dipende dagli obiettivi strategici e deve essere selezionata in modo da massimizzare le possibilità di successo della strategia. Anche nel caso delle As, pertanto, devono essere selezionate

## L'esercizio in forma associata (FA) delle Aziende speciali: riflessioni preliminari per le singole aree di attività



forme organizzative di governo delle relazioni che siano funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici di efficienza ed efficacia dei servizi.

In particolare, ad esempio, la scelta delle forme giuridiche per l'attuazione degli indirizzi strategici rappresentati dai modelli presenta forti elementi di novità, e quindi di incertezza. Il ventaglio delle opportunità è molto ampio poiché la norma opera un generale riferimento agli strumenti del diritto privato, ma le conseguenze in termini di effetti giuridici devono essere accuratamente ponderate.

Tale approfondimento esula dal presente scritto, che intende pertanto solo indicare dei punti di attenzione che richiedono successivi sviluppi.

A mero titolo indicativo, tuttavia, la stessa matrice usata per l'analisi strategica può essere utile per rappresentare alcune possibili forme tecniche per l'attuazione dei diversi modelli di As. Si tratta, ripeto, soltanto di un ventaglio di possibili punti di attenzione che richiedono analisi successive.

In particolare, il supporto per forme associate di tipo progettuale potrebbero essere le convenzioni di rete tra singole As giuridicamente autonome. Si tratta di un assetto giuridico già noto al Sistema camerale, in cui la convenzione di rete è mirata a disciplinare uniformemente gli indirizzi di azione delle As, le specifiche progettuali dei servizi erogati, le modalità di erogazione degli stessi e i relativi protocolli documentali e comportamentali ecc.

Le forme associate di processo, invece, potrebbero beneficiare di organizzazioni strutturalmente autonome mirate non tanto all'erogazione finale dei servizi, quanto allo svolgimento centralizzato di alcune fasi dei relativi processi produttivi. Un esempio potrebbe essere quello di organizzazioni aventi natura consortile che avrebbero esse

stesse natura di As e che stipulerebbero convenzioni di rete con le singole As delle Camere di commercio aderenti per l'erogazione di servizi intermedi.

Infine, la forma associata strutturale potrebbe realizzarsi con la costituzione, tra più Camere di commercio, di soggetti autonomi responsabili dell'organizzazione dei processi produttivi e della materiale erogazione dei servizi in modo centralizzato. Si potrebbe pensare anche in questo caso a consorzi e società consortili tra Camere di commercio che avrebbero però rilevanza esterna e sarebbero direttamente coinvolti nell'erogazione dei servizi.

Quanto sopra può essere illustrato nella figura seguente.

### L'esercizio in forma associata (FA) delle Aziende speciali: relazioni tra profili strategici e modelli organizzativi



Il tema delle forme organizzative per l'esercizio associato delle As è qui soltanto accennato, ma chi scrive ritiene che sia sicuramente meritevole di importanti successivi approfondimenti. In particolare, ad esempio, deve essere accuratamente valutato anche il tema della responsabilità patrimoniale delle singole Camere di commercio per l'esercizio in forma associata delle As.

## Conclusioni

Il sistema economico continua a porre agli operatori sfide sempre nuove di crescente intensità. Le Camere di commercio costituiscono uno dei fulcri di tale sistema e la riforma è un riconoscimento ufficiale di tale centralità.



Le As, braccio operativo delle istituzioni camerali proiettato all'esterno verso il mercato, sono chiamate a temperare la loro duplice vocazione istituzionale e imprenditoriale in forme nuove, che supportino l'azione strategica conferendole flessibilità ed efficacia, in un contesto di rigore economico-finanziario in cui l'ottimizzazione delle forme organizzative è anche un mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dal Sistema camerale.

In questo contesto le Aziende speciali possono avere un ruolo dai contorni rinnovati ed essere uno strumento di amplificazione e di prossimità dell'azione del Sistema camerale verso le imprese. La riforma disegna un quadro normativo di grandi potenzialità, anche se non privo di incertezze. La sfida per il futuro a breve è quindi quella di diradare le seconde, per esprimere al meglio le prime. Questo contributo ha l'obiettivo di muovere i primi passi in tale direzione; di aprire problematiche, riflessioni e ragionamenti, e non certo di risolverli o concluderli. Le tematiche da approfondire, però, appaiono assai feconde di possibili sviluppi e di positivi risultati.



## PARTE II

La fotografia  
delle Aziende speciali  
al 31 dicembre 2010

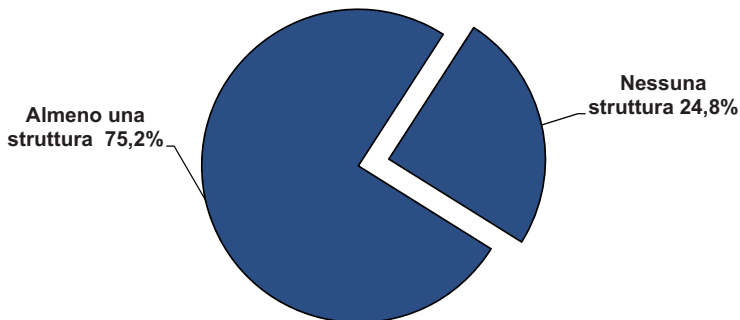


## I numeri della rete, il governo

La tensione delle Camere di commercio verso il miglioramento continuo della propria capacità di servizio trova espressione nell'operatività della rete delle Aziende speciali, la cui importanza – in termini di ruolo, funzioni e compiti nell'ambito delle linee strategiche del Sistema – è stata ribadita dalla riforma del 2010.

Il provvedimento, infatti, ne qualifica – con il richiamo alle norme del diritto privato – la natura di strumenti duttili e flessibili, attraverso cui le Camere stesse possono gestire, anche in comune, attività e progetti innovativi, nonché di luogo privilegiato di creazione e sviluppo di contatti con le imprese.

**Tav. 1. Le Camere con almeno una Azienda speciale attiva nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

Una rilevanza confermata dallo specifico monitoraggio dell'Osservatorio camerale che, al 31 dicembre 2010, registra 130 strutture attive sul territorio<sup>1</sup>, impegnate nella gestione di attività e servizi ad alto valore aggiunto sul versante della promozione delle economie locali e del supporto alla crescita del tessuto imprenditoriale.

La mappa della distribuzione territoriale delle Aziende attive mostra la vitalità e la diffusione della formula operativa: al 31 dicembre 2010, infatti, i tre quarti delle Camere di commercio (79 enti) si avvale di almeno una Azienda (tav. 1) e rilevante – come meglio specificato in seguito – è anche la quota di enti camerali che ricorrono a più di una struttura.

Ne risulta un quadro complessivo che presenta Aziende speciali in tutte le regioni, a cominciare dalla Lombardia, dove se ne concentrano ben 14, per chiudere con realtà territorialmente più contenute come Valle d'Aosta, Molise e Umbria, dove è presente almeno una struttura (tav. 2).

**Tav. 2. Le Aziende speciali attive delle Camere di commercio al 31 dicembre 2010**

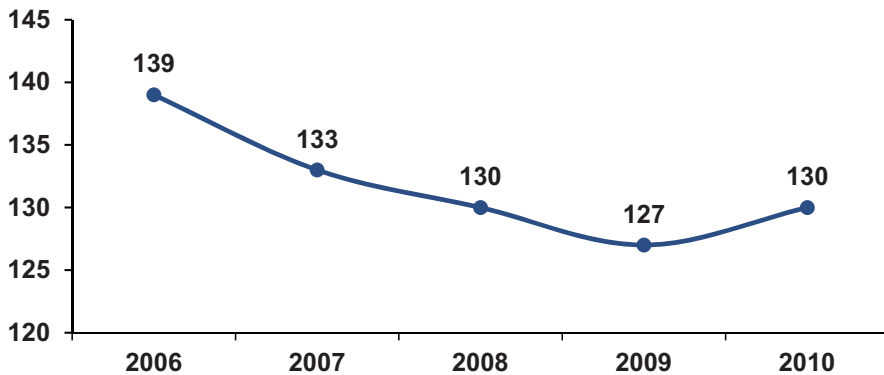


Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

<sup>1</sup> In dettaglio, a tale data la rete delle Aziende speciali camerali si compone di un totale di 133 strutture, di cui 130 attive, 2 in liquidazione e un'ultima costituita, ma non ancora attiva.

In merito, il dato 2010 mette in luce una lieve inversione rispetto al trend degli ultimi anni che evidenziava il progressivo contenimento del numero di strutture attive sul territorio: dalle 139 del 2006 si è passati alle 127 del 2009 (-9%), per poi risalire di 3 unità nel 2010, con una diminuzione media annua (2006-2010) pari all'1,6% e una totale del 6,5% (tav. 3). È questo il saldo di una dinamica piuttosto articolata, fatta di cessazioni di attività, fusioni tra più soggetti appartenenti alla stessa realtà camerale e creazione di nuove strutture; una dinamica che trova ragione non solo nell'impulso continuo delle Camere verso la progressiva razionalizzazione dei propri assetti operativi, ma anche alla luce dell'obiettivo generale del Sistema di dotarsi di strumenti quanto più idonei, coerenti e funzionali alle mutevoli esigenze rappresentate dal bacino di utenza dei servizi erogati.

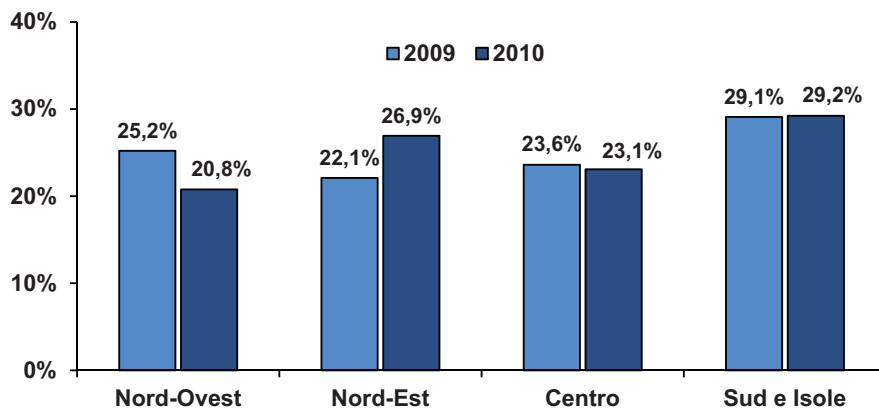
**Tav. 3. Trend del numero di Aziende speciali attive, 2006-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

La concentrazione delle strutture attive per macroarea geografica (tav. 4) rimane pressoché identica, nell'ultimo biennio e in termini percentuali, per le aree geografiche del Centro Italia e del Meridione. Una situazione, per così dire, "in movimento" si registra invece nel Nord del Paese con una sensibile riduzione nei territori del Nord Ovest (-4,4%), più che compensato dall'incremento di circa il 5% delle strutture attive nel Nord Est. Se ne evince, in sostanza, come le scelte delle Camere del Nord Italia siano di fatto "artefici" delle variazioni registrate nel 2010 in termini di natimortalità delle strutture attive.

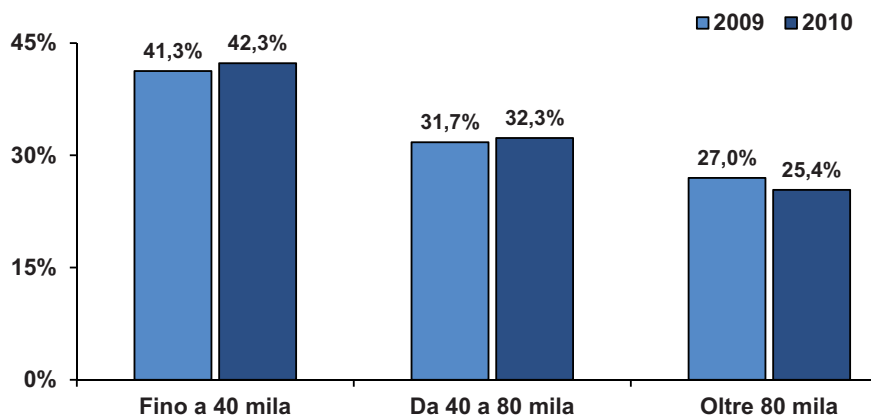
**Tav. 4. Le Aziende speciali attive per macroripartizione geografica nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

Prendendo come parametro di riferimento il numero di imprese attive a livello provinciale, l'analisi della distribuzione sul territorio mostra come il modello operativo dell'Azienda speciale sia stato sinora adottato in misura maggiore (e crescente) da realtà camerali di minori dimensioni, che presentano un numero di imprese iscritte al Registro non superiore alle 40.000 unità (tav. 5).

**Tav. 5. Le Aziende speciali attive per densità di imprese nel territorio nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

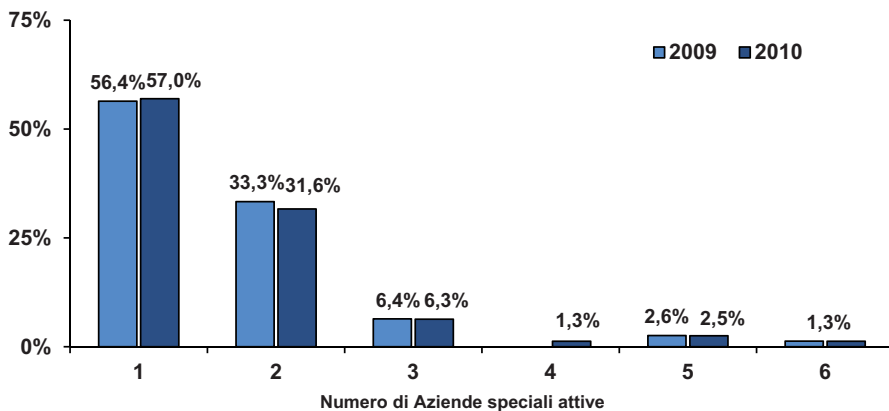


Anche nel 2010, infatti, oltre il 40% delle Aziende attive opera in contesti territoriali così connotati, svolgendo per conto delle Camere di appartenenza attività di promozione che le stesse Camere non sempre sono in grado di svolgere direttamente per una carenza di risorse in organico da poter dedicare. Una situazione di partenza che, pur emergendo in un quadro caratterizzato da vincoli di carattere operativo, può rappresentare una valida base di partenza per la sperimentazione e lo sviluppo di nuovi modelli di gestione associata di funzioni.

Vale la pena notare, altresì, come circa un quarto delle Aziende speciali attive operi in contesti a elevata densità di imprese (oltre 80.000), ovverosia – con tutta probabilità – quale supporto strategico di realtà camerali più complesse. Nel tradurre il profilo di complessità in termini di personale in servizio, vale a dire considerando “più complesse” le Camere di commercio con un numero di dipendenti superiore o uguale a 100, e nell’incrociare tale informazione con il dato relativo al numero di Aziende attive per queste specifiche realtà, il monitoraggio dell’Osservatorio fa emergere un interessante fenomeno.

Infatti, sebbene “quel” quarto di Aziende speciali (33 strutture in tutto) agisca in supporto a realtà camerali complesse e su territori a elevata popolazione imprenditoriale, è anche vero che oltre il 48% delle stesse (16 strutture) fa capo a sole 3 Camere di commercio, le “maggiori” per numero di imprese attive<sup>2</sup>. Nelle altre realtà territoriali caratterizzate da un’elevata densità del tessuto economico, la Camera di commercio di riferimento – pur complessa per numerosità di dipendenti – non sempre muove verso il modello operativo

**Tav. 6. Camere di commercio per numero di Aziende speciali attive nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

<sup>2</sup> In aggiunta, i numeri dell’Osservatorio evidenziano come nel 2010 una quota pari all’11,4% delle Camere interessate dalla formula (79 realtà) presenti 3 o più Aziende attive, mentre si registra un solo caso con 6 strutture afferenti alla medesima realtà camerale.

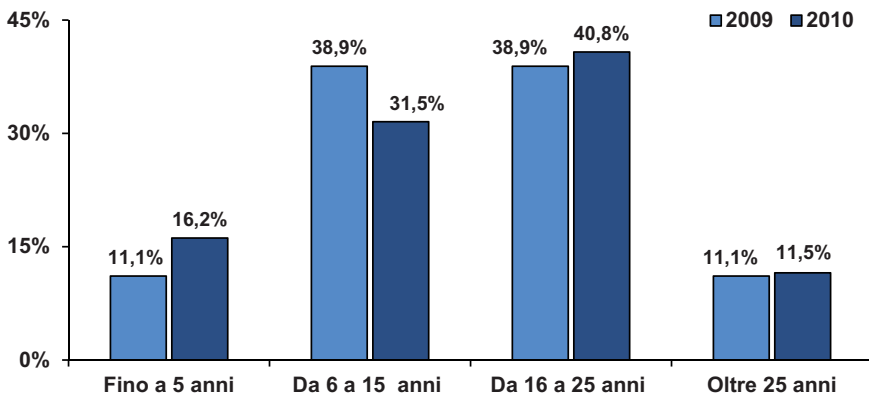
dell'Azienda speciale, dimostrando in un certo senso di poter reperire al proprio interno le risorse necessarie per svolgere attività promozionali a elevato contenuto specialistico, ovvero optando per l'attivazione di 1 o 2 strutture al massimo, allo stesso modo di quanto sembra accadere per Camere afferenti a territori con minore densità produttiva (tav. 6).

La formula operativa dell'Azienda speciale emerge, pertanto, nella sua piena polivalenza: la scelta e la validità di utilizzo, da parte delle realtà camerali, non poggia su ridotte consistenze nell'organico quanto invece sull'esigenza di meglio rispondere ai bisogni di un territorio variegato, per profili strutturali ed economici, e alla connessa opportunità di forme di intervento articolate, spesso di natura plurispecialistica.

Per completare il quadro anagrafico, vale la pena indirizzare la riflessione sull'età delle Aziende speciali, calcolata in base all'anno di inizio attività, con la premessa che – nel 2010 – si conferma una longevità media delle strutture pari a 17 anni, con 6 realtà attive da solo un anno e la più longeva da oltre 50. A riguardo, dall'analisi della distribuzione delle Aziende speciali attive per classi di età nell'ultimo biennio (tav. 7) è possibile evidenziare come l'andamento "simmetrico" delle classi – con una particolare concentrazione nelle due intermedie –, rilevato nel 2009, non trovi conferma per l'annualità successiva.

Nel 2010, infatti, si riscontra una crescita nella numerosità delle Aziende più "giovani" e movimenti significativi anche nelle due fasce intermedie; i motivi di tali variazioni possono essere molteplici a partire dal semplice aumento dell'età delle Aziende attive, che determina un naturale slittamento verso classi successive, alla cessazione dell'attività – un fenomeno che, base 2009, sembra aver colpito prevalentemente le Aziende incluse nella classe 6-15 – e, infine, alla costituzione di nuove strutture, visto il sensibile incremento (+5%) delle Aziende con un'età inferiore ai 5 anni.

**Tav. 7. Distribuzione % per classi di età delle Aziende speciali attive nel biennio 2009-2010**

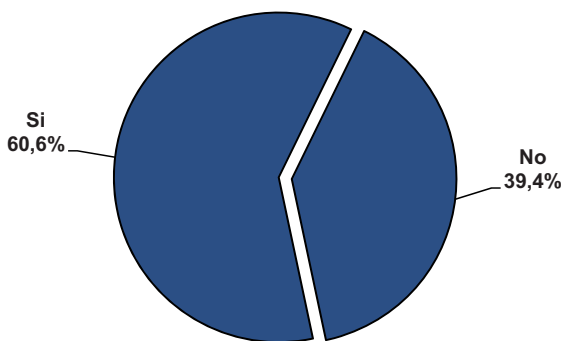


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

In generale, comunque, emerge la tendenza da parte delle Camere a mantenere attive le proprie strutture nel corso degli anni, in modo che queste possano programmare le rispettive attività su diversi esercizi e quindi monitorarne gli obiettivi raggiunti.

Le Camere, infatti, tendono a utilizzare le Aziende speciali come un volano che moltiplica gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese; ciò, tuttavia, nel rispetto – come stabilito dallo stesso decreto di riforma – di «criteri di equilibrio economico-finanziario» sul versante della legittimità della costituzione delle proprie strutture operative. Tale circostanza, ad esempio, spiega il motivo per cui per oltre il 60% degli enti camerali il dettaglio operativo e gli obiettivi di attività delle proprie articolazioni funzionali risultino ben inquadrati, già in sede di Relazione previsionale e programmatica, all'interno delle strategie generali della "casa madre" che, del resto, provvede in maniera rilevante al loro finanziamento (tav. 8).

**Tav. 8. La definizione degli obiettivi delle Aziende speciali nella RPP da parte delle Camere nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

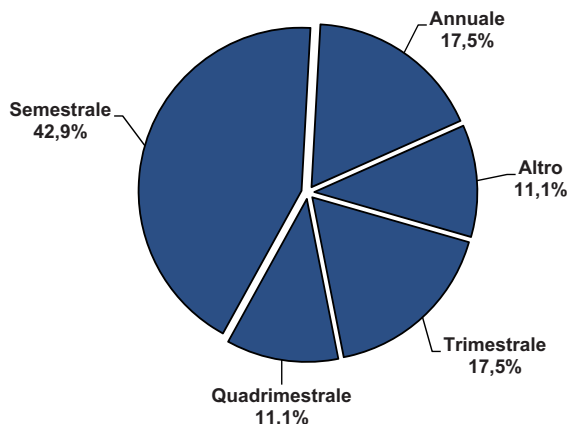
Nella maggior parte dei casi, inoltre, le Camere hanno attivato un monitoraggio in corso d'opera dei principali progetti e obiettivi assegnati alle rispettive Aziende speciali; un controllo che, nel 2010, assume prevalentemente cadenza semestrale (in quasi il 43% dei casi) o trimestrale (nel 17,5%) (tav. 9).

Sotto il profilo della governance va evidenziato come, al pari delle Camere di commercio, anche le Aziende speciali sono identificate dal mondo imprenditoriale come soggetti che operano nell'interesse del sistema economico locale; assume pertanto notevole importanza il ruolo dell'organo di governo cui spetta individuare le linee e le strategie da seguire per la realizzazione dell'attività in favore delle imprese del territorio.

Al 31 dicembre 2010 si contano 867 amministratori (-4% rispetto al dato 2009)<sup>3</sup>, in media 7 per struttura, con due realtà gestite da un amministratore unico e una commis-

3 Da notare come, nel 2009, il numero di Aziende attive fosse tra l'altro inferiore di 3 unità.

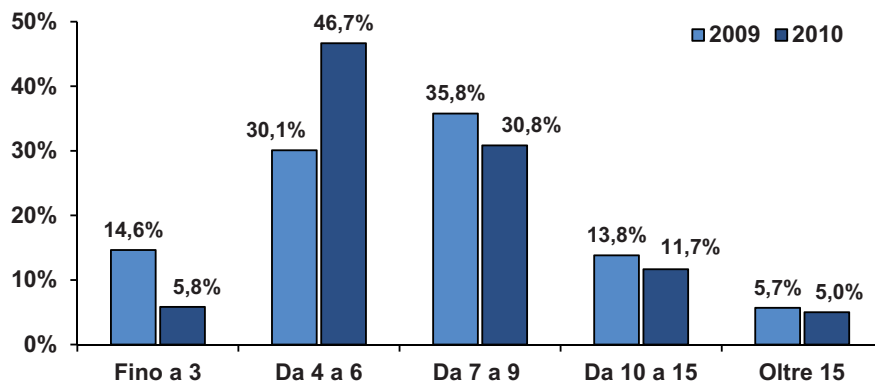
**Tav. 9. Il monitoraggio dei progetti/obiettivi assegnati alle Aziende speciali da parte delle Camere**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

sariata. Classificando le Aziende speciali per "ampiezza" dei rispettivi Cda, si nota come nel 2010 le concentrazioni più consistenti si registrano nei gruppi di grandezza media; le classi maggiormente popolate sono quella compresa tra i 4 e i 6 Amministratori e quella che va dai 7 ai 9, rispettivamente con il 46,7% e il 30,8% (tav. 10).

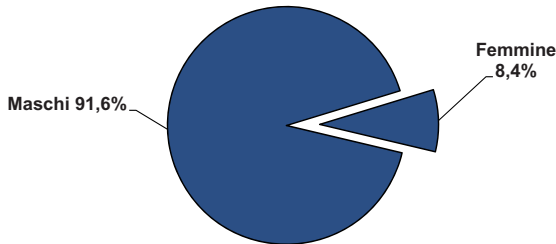
**Tav. 10. Distribuzione % delle Aziende speciali attive nel 2010 per numero di amministratori**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

L'analisi di genere (tav. 11) mostra come la quota di rappresentanza femminile nella compagine amministrativa delle Aziende speciali risulti pari a oltre l'8%, un valore superiore di quasi 2 punti percentuali rispetto al dato relativo alle Camere di commercio<sup>4</sup>.

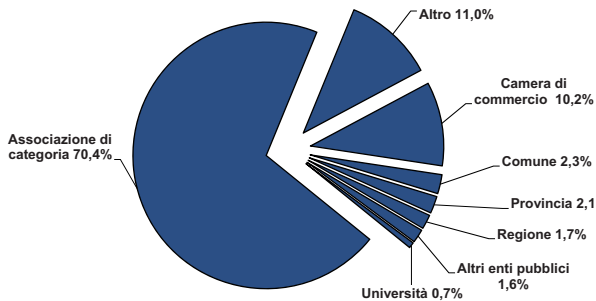
**Tav. 11. Gli amministratori delle Aziende speciali per genere nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Dal punto di vista della composizione dei Consigli, infine, i dati evidenziano la spinta a garantire che la programmazione e la realizzazione delle attività delle Aziende speciali abbiano luogo nella massima sinergia tra gli attori istituzionali del territorio, le forze economiche e sociali che lo animano e i soggetti principali destinatari dei servizi erogati. Oltre il 70% dei componenti dei Cda delle Aziende risulta infatti espressione delle categorie economiche che animano il territorio, solo un 10% proviene dalle Camere di appartenenza e un significativo 8% dagli altri enti e autonomie del territorio (tav. 12).

**Tav. 12. L'organismo di provenienza degli amministratori delle Aziende speciali nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Nel 45% dei casi (59 realtà), infine, si rileva come il direttore dell'Azienda speciale coincida con il segretario generale della Camera di commercio di appartenenza.

<sup>4</sup> Cfr. *Sistema camerale 2011. Strutture e servizi per l'impresa*.

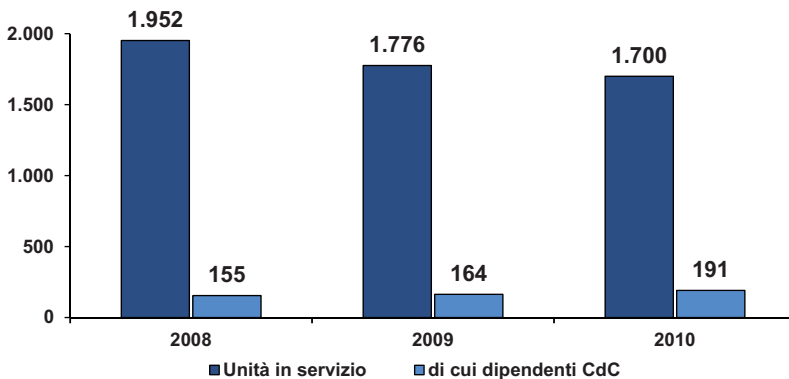
## Il quadro delle risorse, l'organizzazione

### Le risorse umane, l'assetto organizzativo

Sul versante strutturale, i dati dell'Osservatorio restituiscono un quadro al 31 dicembre 2010 che vede 1.700 unità di personale assunto in servizio nelle 130 Aziende attive (sia a tempo indeterminato, sia con forme di lavoro flessibile), di cui circa l'11% rientrante nei ruoli della Camera di commercio di appartenenza.

Rispetto al dato 2009 (tav. 13), si conferma la tendenza alla diminuzione del numero dei dipendenti in servizio – un 4% in meno, per 76 unità in totale – in continuità con i dati registrati negli ultimi anni verso la progressiva riduzione degli organici. Il numero totale delle unità in servizio nel 2010, infatti, risulta al di sotto rispetto ai livelli del 2008 per una percentuale pari a un consistente -13%.

**Tav. 13. Il trend del personale in servizio delle Aziende speciali**



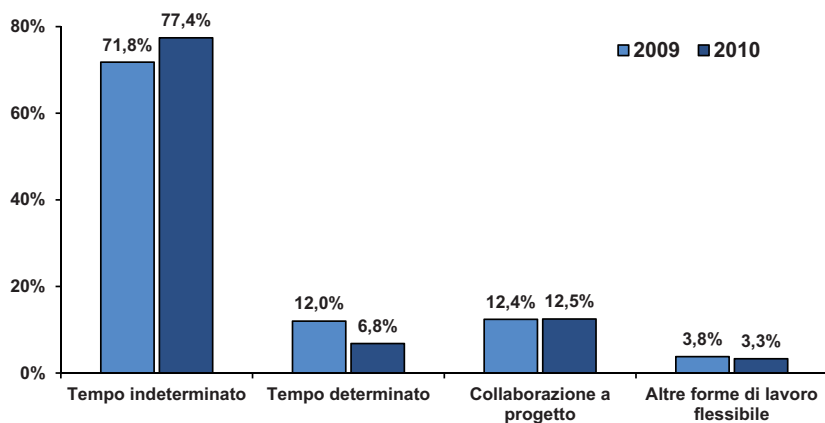
Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Una conferma di questo trend verso la razionalizzazione delle risorse trova riscontro nell'osservazione della dinamica delle unità di personale che, pur rientrando negli organici della Camera di commercio, vengono trasferite "in servizio" presso le strutture operative; a riguardo, in particolare, si registra una crescita continua di questa fattispecie, con un passaggio dalle 155 unità del 2008 alle 191 del 2010 (+23,2%).

Al netto, dunque, del personale camerale, la diminuzione nel personale direttamente afferente alle Aziende speciali nel triennio 2008-2010 risulta pari a complessive 288 unità (36 in più del dato "spurio"); un quadro da cui può dedursi come il crescente ricorso alle professionalità camerali<sup>1</sup> si giustifichi nella volontà di garantire continuità e sviluppare sinergie operative per lo svolgimento di attività in favore delle imprese, a fronte di una esigenza di contenimento della forza lavoro interna conseguente all'impatto sulle realtà camerali dei provvedimenti successivi di contenimento della spesa.

Riguardo alla tipologia dei rapporti di lavoro, nel 2010 il 22% circa del personale "aziendale" è impiegato con forme contrattuali flessibili, o atipiche (tav. 14). Il dato risulta coerente con quanto emergeva per il 2009, anche se – dal confronto delle due annualità – è possibile notare come, mantenendo "ferma" la collaborazione a progetto quale tipologia contrattuale più utilizzata, al sostanziale dimezzamento dei contratti a tempo determinato (dal 12% nel 2009 a poco più del 6% nel 2010) faccia da compendio un sensibile incremento del personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato (+7% sul dato 2009); una variazione all'interno della quale è ragionevole ipotizzare una certa tendenza alla "stabilizzazione" di quelle risorse flessibili, non più presenti sotto la voce specifica.

**Tav. 14. Il personale in servizio nelle Aziende speciali per tipologia di rapporto nel biennio 2009-2010**

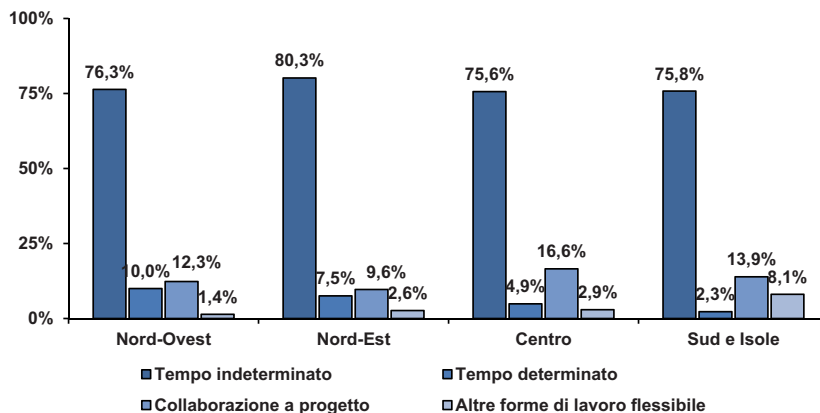


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

<sup>1</sup> La cui componente di costo, tra l'altro, rappresenta solo in alcuni casi (e, tra questi, solo in parte) un elemento da aggiungere alle spese di funzionamento della singola Azienda.

Proporzioni simili emergono dall'analisi territoriale (tav. 15): in ogni macroarea geografica prevale il ricorso al tempo indeterminato (con punte di oltre l'80% per le Aziende del Nord Est).

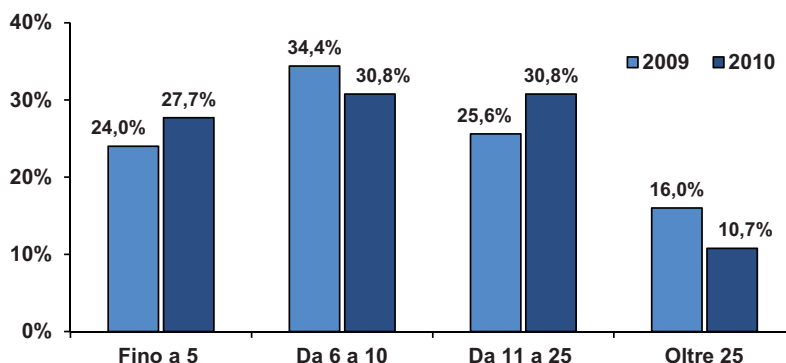
**Tav. 15. Il personale in servizio nelle Aziende speciali per tipologia di rapporto e macroripartizioni geografiche nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Sotto il profilo dimensionale, poco più del 58% delle Aziende speciali non supera le 10 unità di personale in servizio (tav. 16), con un dato medio pari a 13 dipendenti ed estremi che spaziano da un minimo di un solo impiegato a un massimo di 118 (si tratta,

**Tav. 16. Le Aziende speciali per numerosità di unità in servizio nel biennio 2009-2010**



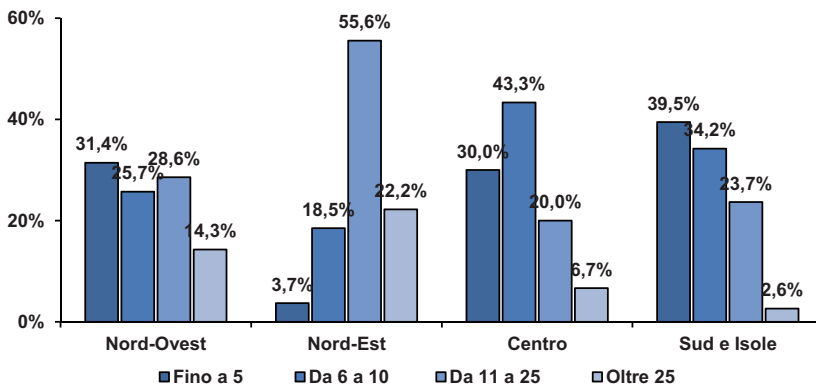
Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011



in entrambi i casi, di una sola struttura). Più in dettaglio, circa il 10% delle Aziende occupa più di 25 unità di personale, mentre appena il 2% impiega dipendenti in numero almeno pari alle 50 "teste". Il confronto temporale dell'ultimo biennio fa registrare una significativa variabilità all'interno delle singole classi, con una convergenza verso quelle di media dimensione.

Anche in questo caso l'analisi territoriale (tav. 17) mette in luce una prevalenza della dimensione medio-grande per le Aziende del Nord Est (con una concentrazione nella classe che va da 11 a 25 unità in servizio) e una situazione pressoché opposta al Centro, dove prevale la dimensione medio-piccola compresa tra le 6 e le 10 unità.

**Tav. 17. Le Aziende speciali per numerosità di unità in servizio nel 2010 per macroregione geografica**

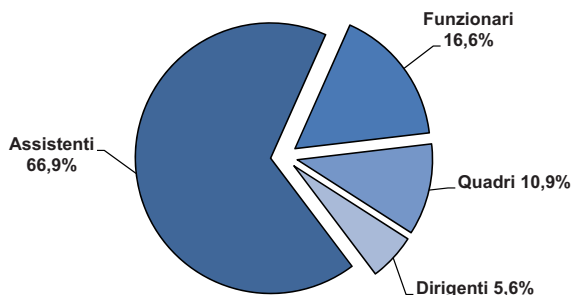


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Dal punto di vista funzionale, le unità in servizio – di cui oltre il 30% impiegato in ruoli di valenza direttivo-progettuale (tav. 18) – sono assorbite per circa i due terzi del tempo nello svolgimento di attività promozionali, ovvero di servizio (diretto o indiretto) in favore delle imprese e del territorio. La restante quota è collocata sulle funzioni e sui servizi interni necessari a garantire il corretto funzionamento della struttura (tav. 19), mentre le funzioni di comunicazione assorbono una quota crescente del tempo lavorato: da meno del 2% nel 2009 a oltre il 4% nell'annualità successiva.

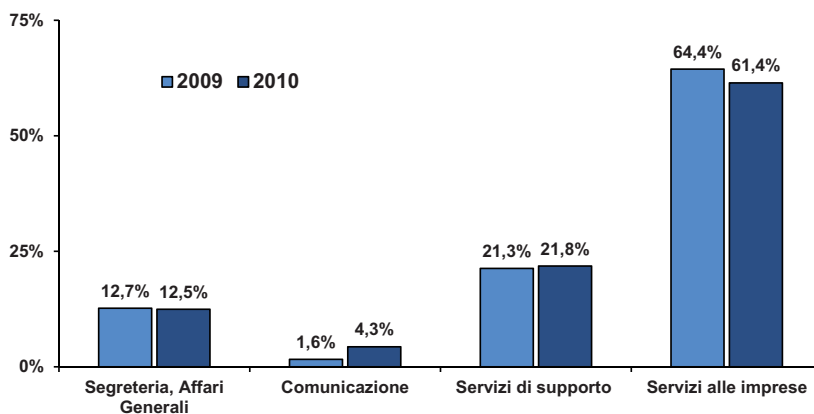
Tra le attività di supporto, deputate quindi al funzionamento della macchina organizzativa, le funzioni inerenti alla gestione contabile dell'ente assorbono – da sole – circa il 38% del tempo lavorato (tav. 20), con un incremento di 1 punto percentuale rispetto al 2009. Il dato risulta sostanzialmente in linea con quanto rilevato per l'annualità precedente, al pari delle attività di pianificazione, programmazione e controllo (ca. il 31% nel 2010), di gestione delle attività di economato (ca. il 19%) e, in ultima battuta, di management delle risorse umane (il 12,4%).

**Tav. 18. Il personale in servizio nelle Aziende speciali per livello di inquadramento nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

**Tav. 19. Il personale in servizio nelle Aziende speciali per ambito di attività nel biennio 2009-2010 (mesi/uomo)**

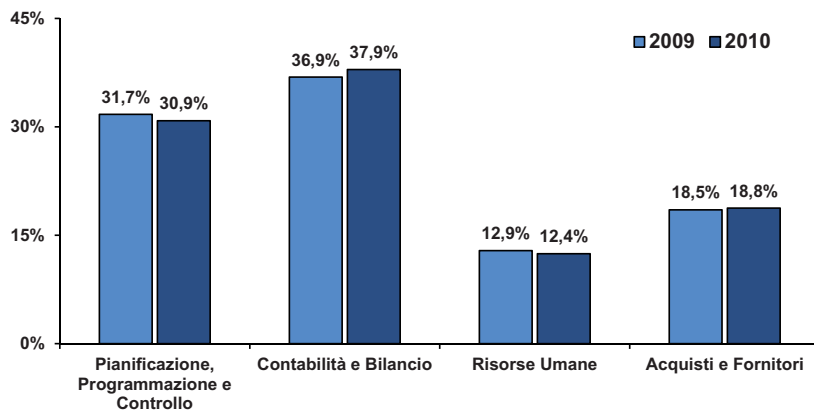


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Sotto il profilo organizzativo, i dati 2010 fanno emergere come ben il 70% delle Aziende speciali adottano strumenti e/o procedure specifiche per la programmazione annuale delle risorse e delle attività.

Come già detto, infatti, le Aziende svolgono le proprie attività in coerenza con la più ampia programmazione elaborata dagli organi della Camera di commercio di appartenenza, rappresentando l'asset operativo di una strategia politico-economica volta a rispondere in modo puntuale e organico alle esigenze del tessuto locale. A riguardo (tav. 21), i dati evidenziano come per oltre l'80% delle strutture sia la Camera di commercio

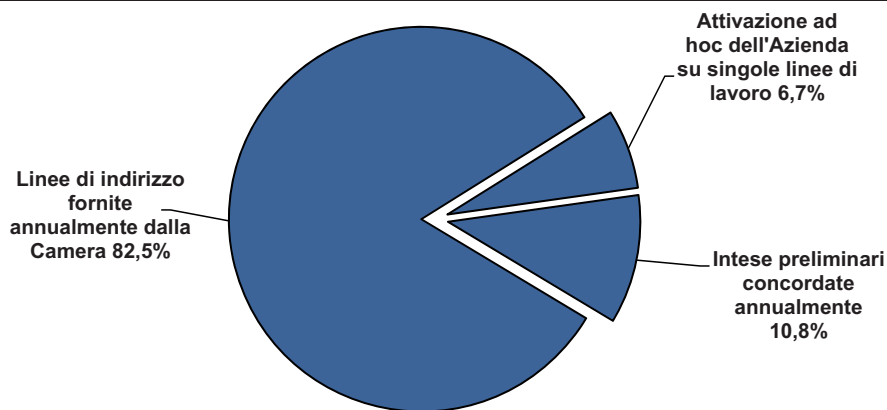
**Tav. 20. Il personale in servizio nelle Aziende speciali per ambito di attività di supporto nel biennio 2009-2010 (mesi/uomo)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

a fornire annualmente le linee di indirizzo, mentre per quasi l'11% la programmazione si fonda su intese preliminari concordate di anno in anno. Solo in un residuale 7% dei casi l'Azienda risulta coinvolta su singole e specifiche linee di intervento.

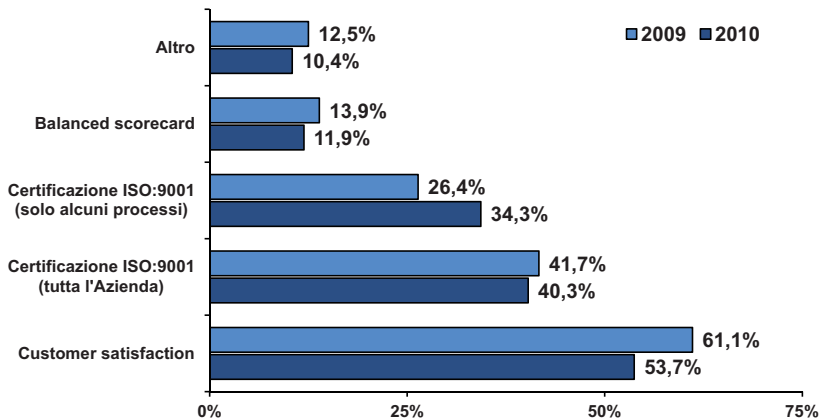
**Tav. 21. Raccordo tra Aziende speciali e Camere per la programmazione annuale delle attività nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

Il monitoraggio delle attività svolte rappresenta, poi, una fase indispensabile del più ampio processo di programmazione e valutazione. In merito, nel 2010 oltre la metà delle Aziende speciali attive – 67 realtà, pari al 51,5% del totale – dichiara di adottare specifiche metodologie per il monitoraggio delle strategie o per il supporto ai processi di qualità, quali, in particolare (tav. 22), le rilevazioni di customer satisfaction (realizzate nel 2010 da quasi il 54% delle Aziende) e le certificazioni, nell’ottica dell’intera struttura (il 40% delle realtà interessate) o dei singoli processi (il 34,3%). Il metodo della balanced scorecard, strumento di monitoraggio delle performance rilevate focalizzando l’attenzione sugli aspetti aziendali relativi ai rapporti con i clienti e alle aree economico-finanziaria, operativa e di sviluppo e innovazione, risulta adottato da un consistente 12% delle strutture.

**Tav. 22. Metodologie per il monitoraggio delle strategie o per il supporto ai processi di qualità adottate dalle Aziende speciali nel biennio 2009-2010**

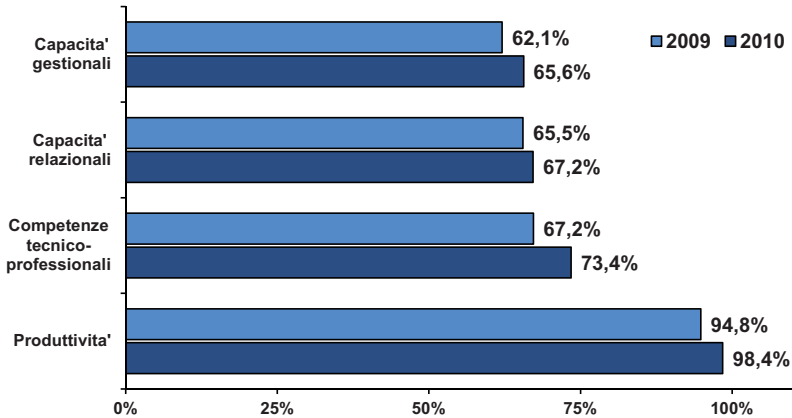


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Sempre in tema di misurazione e valutazione, circa il 50% delle Aziende attive nel 2010 – 64 realtà – dichiara di aver adottato procedure e strumenti per la valutazione delle performance individuali del personale. Il criterio più diffuso, a tal fine, attiene alla produttività, sebbene si registri un aumento di circa 6 punti percentuali del ricorso a modelli di valutazione basati sulle competenze tecnico-professionali (tav. 23).

Di rilievo, anche per le Aziende speciali, la funzione svolta dal controllo di gestione. Sono infatti ben 55 (42,3% del totale) le strutture che nel 2010 dichiarano di avere istituito un sistema autonomo per lo svolgimento della funzione – collocandola, in oltre il 70% dei casi, in staff al direttore della struttura –, mentre un restante 40% delle stesse Aziende, peraltro ai sensi del vigente regolamento di contabilità, dichiara di aver fornito le informazioni funzionali al controllo di gestione della struttura ai responsabili camerali preposti, con una periodicità per lo più trimestrale. Nella quasi totalità dei casi

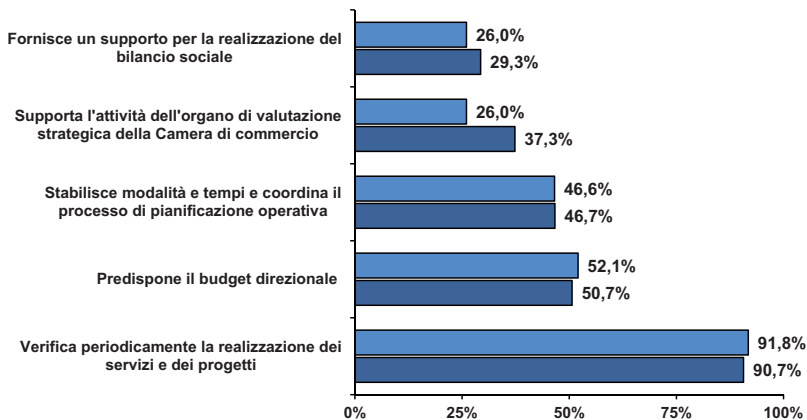
**Tav. 23. Criteri adottati per la valutazione delle performance del personale dalle Aziende speciali nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

(91% nel 2010 contro il 92% del 2009), infine, la principale attività svolta dal controllo di gestione attiene alla verifica periodica della realizzazione dei progetti in corso e delle modalità di erogazione dei servizi (tav. 24).

**Tav. 24. Principali attività svolte dal controllo di gestione nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

## Le risorse finanziarie, l'analisi dei bilanci

### Premessa

Il regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio (d.P.R. 2 novembre 2005, n. 254) dispone in materia di Aziende speciali con riferimento alla redazione e approvazione del preventivo economico e del bilancio d'esercizio. L'autonomia amministrativa, contabile e finanziaria delle stesse, richiamata nel testo regolamentare, si inquadra all'interno di un impianto normativo teso all'obiettivo del raggiungimento del livello di autosufficienza finanziaria garantito dall'obbligo di assicurare, mediante acquisizione di «risorse proprie»<sup>2</sup>, la copertura dei costi strutturali.

Tali risorse possono essere acquisite attraverso la partecipazione a progetti di sviluppo rivolti alle imprese e che godono di finanziamenti comunitari, nazionali (Fondo perequativo) e regionali, ovvero attraverso l'erogazione diretta di servizi alle imprese stesse, con relativa acquisizione di proventi di natura commerciale.

In merito all'utilizzo delle risorse, assume un'importanza crescente la verifica dell'efficienza garantita dalla struttura operativa nel conseguimento degli obiettivi gestionali, nonché dell'efficacia determinata attraverso la realizzazione delle politiche programmatiche della stessa, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dalle Camere di commercio.

Per quanto riguarda i criteri di iscrizione e rappresentazione delle poste in bilancio, alle Aziende speciali trovano applicazione i principi contabili emanati dal Ministero dello Sviluppo Economico e in particolare il documento n. 3, allegato alla circolare n. 3622 del 5 febbraio 2009.

### I dati economici

Il totale complessivo dei ricavi ordinari nel biennio 2009-2010 passa dai circa 190 milioni di euro nella prima annualità (con un totale di 127 Aziende attive sul territorio) ai quasi 215 milioni del periodo successivo, registrando con ciò un sensibile incremento del 13% che – in parte – può motivarsi con il saldo positivo della natalità delle strutture nel biennio, pari a complessive 3 unità.

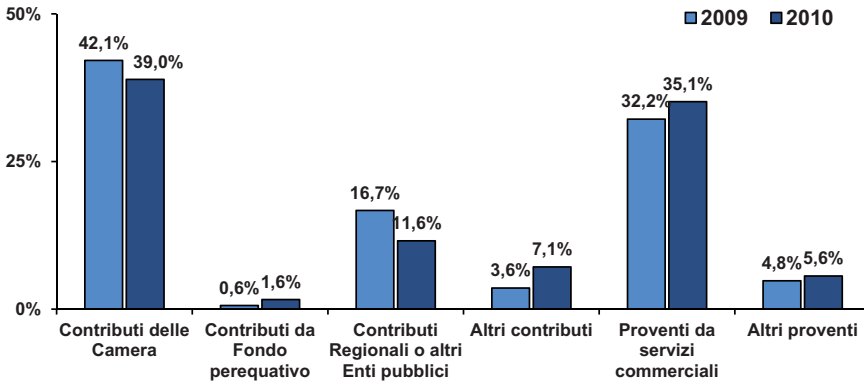
Dall'analisi della composizione dei ricavi ordinari (tav. 25) emerge come i *contributi in conto esercizio delle Camere di commercio* rappresentino – anche per il 2010 – la principale fonte di copertura dei costi delle Aziende speciali; una voce che, pur con una riduzione del 3,2% sul corrispondente dato 2009, continua ad assorbire una quota pari al 39% del totale dei ricavi.

A tale riduzione fa da contrappeso, sempre nel 2010, il sensibile incremento dei proventi da servizi commerciali e delle altre entrate (+3,7%); un aspetto che mette in luce la crescita del livello di autonomia finanziaria delle Aziende speciali, che risulta-

<sup>2</sup> Da intendersi tali, come poi chiarito dal Ministero dello Sviluppo Economico, quelle risorse riferite ai proventi per servizi e ai contributi derivanti da soggetti diversi dalla Camera di commercio.

no essere sempre meno dipendenti dalle risorse trasferite dalle Camere di commercio. L'ammontare complessivo delle voci di autofinanziamento pesa, infatti, per il 61% sul totale dei proventi.

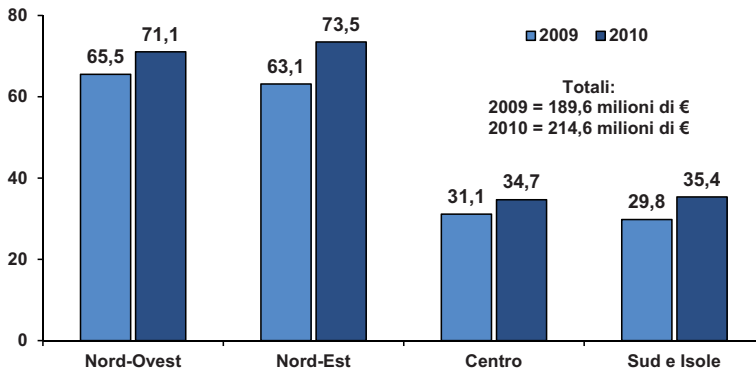
**Tav. 25. La composizione dei ricavi ordinari nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Il dato territoriale (tav. 26) evidenzia come, nel 2010, quasi il 70% delle risorse – pari a poco più di 140 milioni di euro – afferisca alle 62 strutture (su 130) attive nei territori del Nord Italia, mentre la restante quota del 30% risulta assorbita dall'operatività delle strutture del Centro e del Meridione.

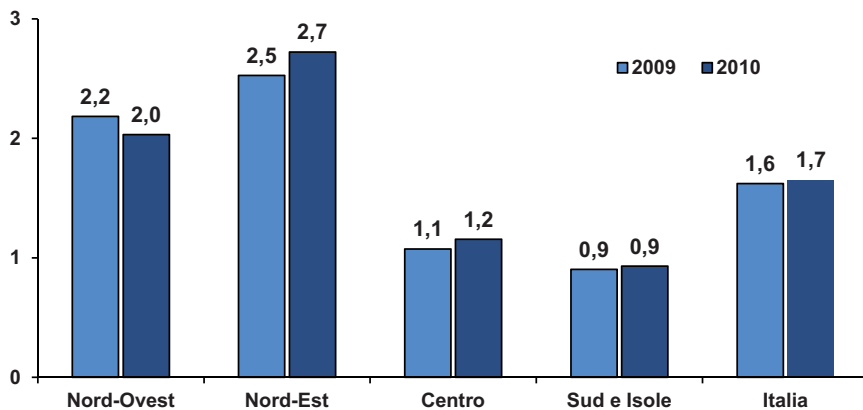
**Tav. 26. Ammontare complessivo dei ricavi ordinari nel biennio 2009-2010 per macroregioni geografiche (mln di €)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

A conferma, l'analisi del dato medio (tav. 27) fa emergere valori più elevati nel Nord Est, con un importo pari a circa 2,7 milioni di euro per Azienda – superiore di circa un milione rispetto alla media nazionale –, mentre per le strutture del Sud e Isole il valore risulta pari a quasi la metà di quello nazionale.

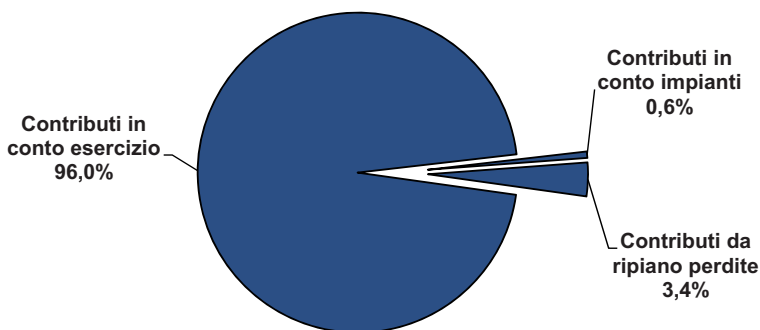
**Tav. 27. Ricavi ordinari medi per Azienda speciale nel 2010 per macroripartizioni geografiche (mln di €)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Nel 2010, le Aziende dichiarano di aver ricevuto contributi dalle Camere di commercio per un valore complessivo pari a poco più di 80 milioni di euro, a cui si aggiungono ulteriori 3,5 milioni derivanti dal Fondo perequativo del Sistema. Prevalgono nettamente

**Tav. 28. La distribuzione delle tipologie di contributo erogate alle Aziende speciali dalle Camere nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

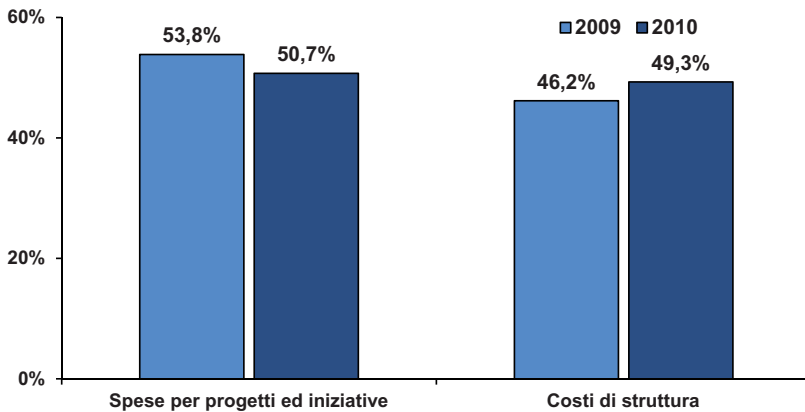


i contributi erogati in conto esercizio (nel 96% dei casi), cui si aggiungono le risorse erogate in conto impianti (1%) e una restante quota del 3% di versamenti delle Camere per il ripiano delle perdite conseguite dalle Aziende nell'esercizio precedente (tav. 28).

Sul versante dei costi, nel 2010 l'ammontare complessivo della spesa sostenuta dalle Aziende speciali è di quasi 218 milioni di euro, con un incremento di circa 12 punti percentuali rispetto al corrispondente dato 2009.

L'analisi della composizione dei costi (ripartiti cioè tra le due principali categorie di voci previste all'interno dello schema di conto economico contemplato dal regolamento di contabilità) nell'ultimo biennio (tav. 29) evidenzia come nel 2010 oltre la metà dei costi complessivamente sostenuti sia destinata a finanziare progetti e iniziative promozionali, malgrado una loro leggera riduzione di circa 3 punti percentuali rispetto alla scorsa annualità. L'incidenza dei costi di struttura sugli oneri totali, in leggera crescita rispetto al corrispondente dato 2009, si attesta di converso a circa il 49% del totale.

**Tav. 29. La composizione dei costi ordinari nel biennio 2009-2010**



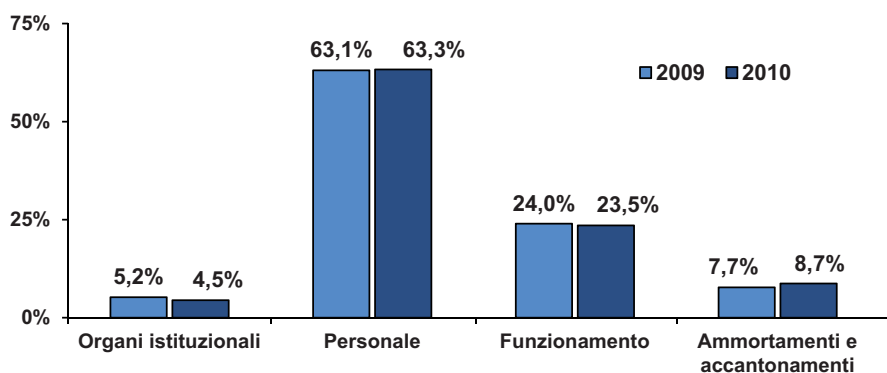
Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

In tema di costi di struttura va rilevata la circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3622 del 26 luglio 2007 che stabilisce come, in considerazione del contributo rilevante che gli stessi costi forniscono per la realizzazione di progetti e iniziative, la loro imputazione – in sede di destinazione programmatica delle risorse – debba avvenire in quota parte all'interno dei costi istituzionali.

L'orientamento ministeriale ci dice, pertanto, che una parte significativa dei costi di funzionamento è da considerare diretta al raggiungimento degli obiettivi strategico-programmatici delle strutture e, di conseguenza, l'analisi del dato in aumento nel passaggio dal 2009 al 2010 non può non tenere conto – per una valutazione di efficienza gestionale – dell'informazione aggiuntiva relativa all'impiego dei maggiori oneri di struttura.

Il riparto dei costi di struttura, di cui alla tav. 30, evidenzia, nel confronto tra 2009 e 2010, il sostanziale mantenimento dello *status quo*, con leggere riduzioni di quanto sostenuto per l'operatività degli organi istituzionali (-0,7%) e per funzionamento (-0,5%).

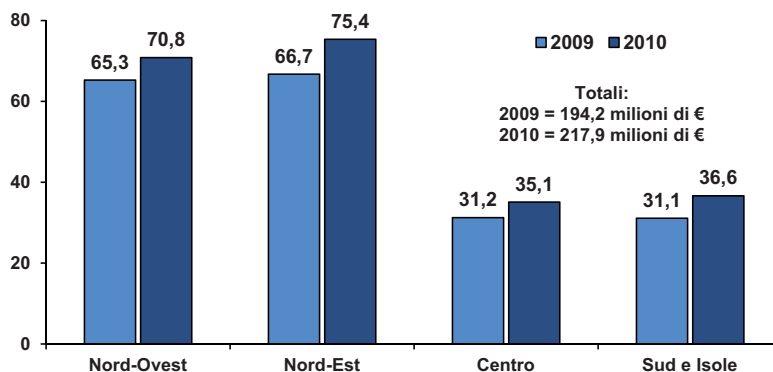
**Tav. 30. La composizione dei costi di struttura nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

L'analisi territoriale dei costi, con riferimento alle 4 macroripartizioni territoriali, mette in luce un'articolazione non molto dissimile da quella sopra esposta dei ricavi ordinari, con un valore degli oneri che si concentra maggiormente nelle realtà del Nord Ovest e nel Nord Est (per un valore complessivo di poco più di 146 milioni di euro, il 67% del totale) rispetto alle aree del Sud e Isole, che - con un dato pari a circa 72 milioni di euro - assorbono il restante 33% del totale (tav. 31).

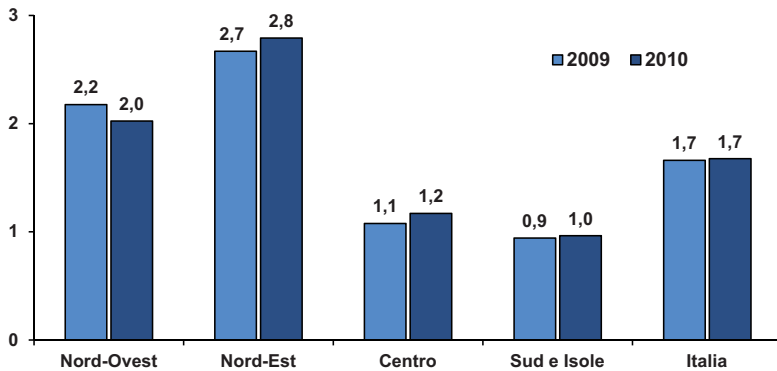
**Tav. 31. Ammontare complessivo dei costi ordinari nel biennio 2009-2010 per macroripartizioni geografiche (mln di €)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Il dato medio, infine, fa emergere sostanziali differenze tra i valori delle singole macroaree geografiche rispetto alla media nazionale, con cifre tendenzialmente superiori alla media nelle strutture del Nord e inferiori alla stessa nelle restanti aree. In questo quadro, il Nord Ovest rappresenta l'area che, per il 2010, assume il valore medio più in linea con il dato nazionale (tav. 32).

**Tav. 32. Costi ordinari medi per Azienda speciale nel biennio 2009-2010 per macroripartizioni geografiche (mln di €)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

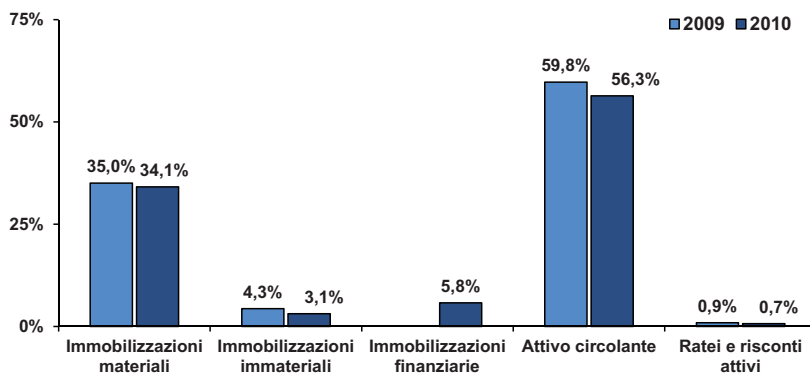
### I dati patrimoniali

Nel 2010 il totale dell'attivo della rete delle Aziende speciali risulta pari a poco meno di 240 milioni di euro, con un incremento di circa 11 punti percentuali rispetto all'esercizio 2009 (216 milioni). L'analisi della composizione dell'attivo patrimoniale (tav. 33) mostra come il 56,3% del complesso degli asset sia rappresentato dalle poste presenti nell'attivo circolante (cioè la somma delle rimanenze, dei crediti di funzionamento e delle disponibilità liquide), mentre le immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie rilevano per un sostanziale 43%.

L'importo complessivo del Passivo risulta pari, per il 2010, a poco più di 190 milioni di euro. La sua composizione percentuale (tav. 34) mostra – alla fine dell'anno – una configurazione con quasi il 63% di debiti di funzionamento e di fondo rischi e oneri e oltre il 25% di debiti di finanziamento e trattamento di fine rapporto. Di rilievo, infine, la riduzione, pari al 3% circa, dei debiti di finanziamento. Da registrare in ultimo la quota di debiti verso le Camere di commercio, pari, per il 2010, a circa il 22% dei debiti di funzionamento, per un totale di complessivi 24 milioni di euro.

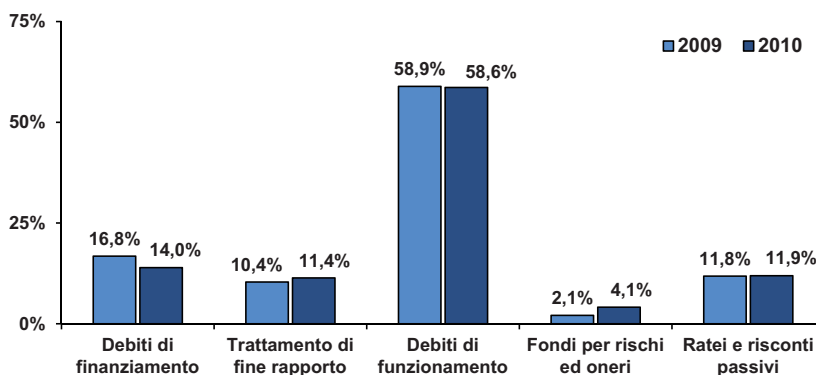
Alla data del 31 dicembre 2010, il patrimonio netto delle Aziende ammonta a quasi 49 milioni di euro, con un incremento di poco più del 10% rispetto al dato del 2009 (44 milioni ca.).

**Tav. 33. La composizione dell'Attivo (stato patrimoniale) nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

**Tav. 34. La composizione del Passivo (stato patrimoniale) nel biennio 2009-2010**

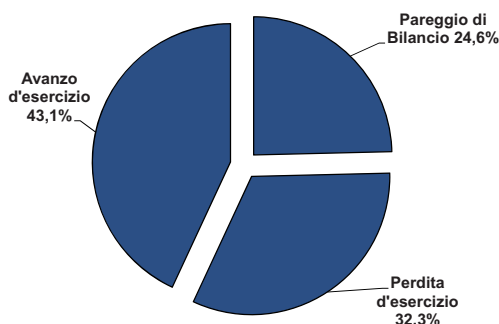


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

La tav. 35 mostra la distribuzione delle Aziende speciali sulla base dei risultati economici d'esercizio conseguiti nel 2010. Da questa si evince come, a tale data, oltre i due terzi delle strutture si trovino in una situazione di avanzo di esercizio o di pareggio di bilancio.

A tale proposito, è opportuno richiamare le disposizioni del d.P.R. 254/2005 che prevedono l'obbligo da parte del Consiglio camerale di adottare le necessarie determinazio-

**Tav. 35. La distribuzione delle Aziende speciali secondo il risultato economico d'esercizio nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

ni in ordine alla destinazione dell'utile o al ripiano della perdita conseguiti dall'Azienda speciale; obbligo da cui scaturisce l'implicita esigenza di distinguere il momento di determinazione del risultato d'esercizio (al momento dell'approvazione del bilancio) da quello successivo di rilevazione del credito, per ripiano della perdita, o del debito, in ordine alla destinazione dell'utile, vantati nei riguardi della Camera di commercio.

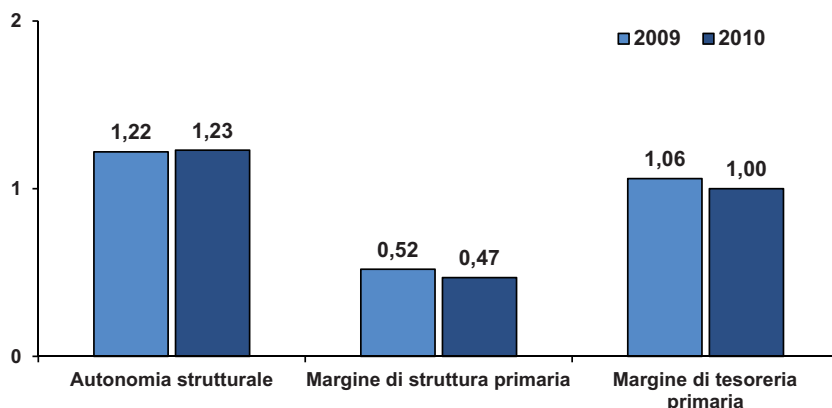
### I principali indicatori di bilancio

Il quadro sintetico della situazione economico-patrimoniale delle Aziende speciali per il biennio 2009-2010 si può evincere dai dati relativi a un set di indicatori, calcolati sulla base dei bilanci d'esercizio relativi alle due annualità.

Si tratta, nella fattispecie di:

- **autonomia strutturale:** indicatore costruito attraverso il rapporto tra i ricavi propri e i costi di struttura (organi statutari, personale, funzionamento e ammortamenti e accantonamenti); fornisce l'informazione della capacità dell'insieme delle Aziende speciali di garantire il funzionamento della propria struttura attraverso il reperimento di risorse diverse dai contributi camerali;
- **marginale di struttura primaria:** indicatore costruito attraverso il rapporto tra il patrimonio netto e l'attivo immobilizzato; esprime la capacità delle Aziende speciali di autofinanziarsi con il solo patrimonio netto senza ricorrere ai debiti di medio-lungo termine;
- **marginale di Tesoreria:** indicatore costruito attraverso il rapporto tra l'attivo circolante e le passività correnti; esprime la solvibilità finanziaria delle Aziende speciali ovvero la capacità dei crediti di breve termine e delle disponibilità liquide a coprire i debiti di breve termine.

**Tav. 36. Gli indicatori di bilancio nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Il confronto temporale dei tre indicatori, riferito alle annualità 2009 e 2010 (tav. 36) restituisce il seguente quadro:

- *autonomia strutturale*: nel 2010 il rapporto tra i ricavi propri e i costi di struttura è pari a 1,23 (1,22 nel 2009). Da questo si deduce, quindi, che la rete delle Aziende speciali consegue un significativo grado di copertura dei costi per il funzionamento della propria struttura e rispetta quindi l'equilibrio richiesto dall'art. 65, d.P.R. 254/2005;
- *marginale di struttura primaria*: l'analisi del margine di struttura primaria, che esprime la capacità delle Aziende speciali di autofinanziarsi con il patrimonio netto, evidenzia come – nel complesso – il sistema delle Aziende speciali non riesce a raggiungere il valore di 0,7 individuato come riferimento nell'ambito dell'analisi dei bilanci delle Camere di commercio. Nell'anno 2010 tale margine risulta pari allo 0,47 (in riduzione rispetto allo 0,52 del 2009). Un dato che va comunque letto alla luce di un'impostazione regolamentare che non prevede da parte delle Aziende speciali una patrimonializzazione dei risultati economici;
- *marginale di Tesoreria*: il margine di Tesoreria nel 2010 si attesta su un valore pari a 1; dato che segnala – rispetto al valore obiettivo di 1 previsto per il Sistema camerale – che il sistema delle Aziende speciali è solvibile dal punto di vista finanziario e riesce a coprire le esposizioni debitorie di breve termine con i crediti di analoga scadenza e le disponibilità liquide esistenti. Nell'anno 2009 le Aziende speciali, per lo stesso indicatore, hanno registrato un valore pari a 1,06.

## L'azione di servizio

Le Aziende speciali, come si è visto, rappresentano per le Camere di commercio un rilevante strumento di prossimità con il tessuto economico di riferimento. In quanto interfaccia operativa verso il territorio e i suoi attori, tali strutture sono chiamate a svolgere funzioni strategiche e ad alto valore aggiunto sul versante della promozione e del supporto allo sviluppo dei sistemi economici locali, attivandosi nell'offerta di servizi di natura specialistica, progettati al fine di rispondere in modo quanto più efficace, coerente e puntuale ai bisogni che il territorio stesso esprime.

Ciò accade in molti degli ambiti che caratterizzano il quadro delle competenze camerali: dall'internazionalizzazione alla valorizzazione e qualificazione delle produzioni tipiche e dell'artigianato, dalla promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico alla gestione di programmi formativi e di assistenza per lo sviluppo imprenditoriale, dalla erogazione di servizi di sostegno per le PMI alla gestione delle infrastrutture, fino a giungere a funzioni estremamente specialistiche attinenti, ad esempio, alla regolazione del mercato e alla tutela degli interessi di imprese e consumatori, anche tramite attività di controllo sulla sicurezza e la qualità dei prodotti.

Un complesso di funzioni per le quali ogni Azienda opera di concerto con la realtà camerale di appartenenza attraverso forme di collaborazione strutturata, ovvero delega funzionale.

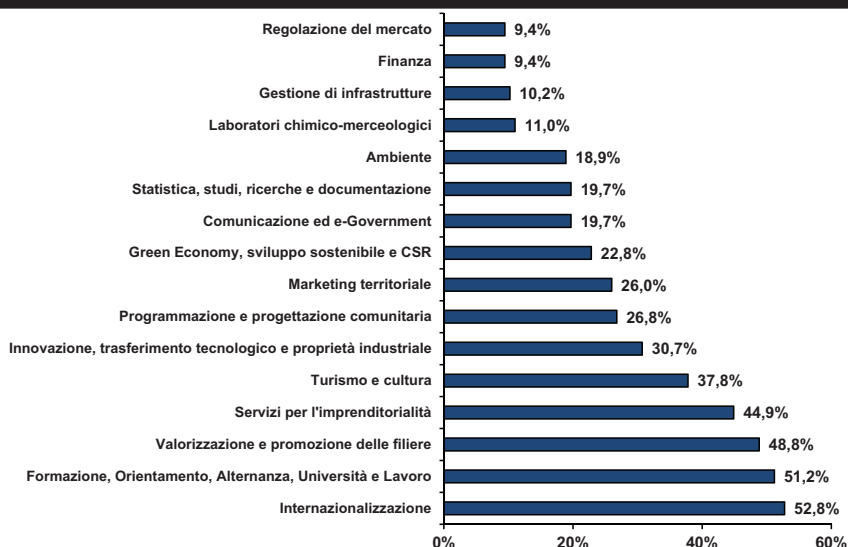
Il monitoraggio dell'Osservatorio sulle attività svolte dalla rete nel 2010 (tav. 37) restituisce un quadro che vede le 130 Aziende attivarsi in oltre il 50% dei casi sui temi dell'internazionalizzazione e – spesso anche in concomitanza, come paiono indicare le cifre – anche sul fronte della formazione imprenditoriale, sia di carattere economico generale, sia con specifico riferimento al know-how necessario all'avvio e alla gestione d'impresa, della transizione dei giovani verso il mondo del lavoro e della valorizzazione del capitale umano. La metà delle strutture risulta poi attiva sul fronte della tutela e della valorizzazione delle filiere del made in Italy, con interventi di difesa e di promozione delle eccellenze sui mercati locali e nazionali; un impegno consistente – che

coinvolge circa il 38% delle realtà – si indirizza specificamente sulla filiera del turismo, tra gli asset più strategici per la competitività del Paese.

Circa un quarto delle Aziende realizza, inoltre, specifiche iniziative di marketing territoriale, volte a identificare e valutare i vantaggi competitivi quantificabili dei territori di riferimento per favorirne la crescita, e talvolta il riposizionamento, attraverso interventi mirati e azioni di sensibilizzazione che ne mettano in luce le opportunità concorrenziali, stimolando l'interesse dei potenziali investitori (nazionali ed esteri), per attrarre capitali e con questi ulteriore sviluppo.

Un complesso di attività, storicamente presidiate dalla rete delle Aziende speciali che hanno contribuito, nel tempo, a valorizzare l'azione dell'intero Sistema camerale, fino ad accreditarne il ruolo di interlocutore istituzionale privilegiato per la programmazione e la realizzazione di politiche e interventi di sviluppo, sia a livello locale sia nella dimensione nazionale e internazionale.

**Tav. 37. Gli ambiti di attività istituzionali delle Aziende speciali nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

L'analisi delle destinazioni di intervento per macroarea geografica (tav. 38) evidenzia come l'internazionalizzazione risulti l'ambito maggiormente presidiato su tutto il territorio nazionale, a eccezione delle regioni del Nord Est, dove prevalgono sulle altre (nel 52% dei casi) le attività attinenti all'erogazione di servizi di carattere formativo. Di converso, tuttavia, è proprio nei territori del Nord Est che si registra la maggiore concentrazione di strutture attive nel reperimento di risorse di provenienza europea per la realizzazione di piani e interventi di sviluppo territoriale, con attività altamente specialistiche di programmazione e progettazione comunitaria.



La regolazione del mercato rappresenta uno degli ambiti di intervento per i quali la formula operativa dell'Azienda speciale potrà determinare sviluppi importanti sul versante della gestione associata di funzioni. Le connesse attività, che a livello nazionale risultano a oggi essere quelle relativamente meno presidiate dalla rete delle Aziende, assumono valori più significativi nel Nord Ovest, con circa il 17% delle strutture attive in tal senso (+7 punti percentuali rispetto alla media nazionale).

Nelle regioni del Centro il 40% delle strutture realizza attività inerenti all'innovazione, al trasferimento tecnologico e alla proprietà industriale, contro un dato nazionale di poco più del 30%; mentre la scelta di concentrare l'intervento su specifici servizi di supporto allo sviluppo imprenditoriale locale caratterizza, più di altre, le Aziende del Meridione, con un presidio che – rispetto al dato nazionale pari a circa il 45% di copertura – raggiunge un valore superiore di oltre 10 punti percentuali (55,3%).

**Tav. 38. Gli ambiti di attività istituzionali delle Aziende speciali nel 2010 per macroripartizione geografica**

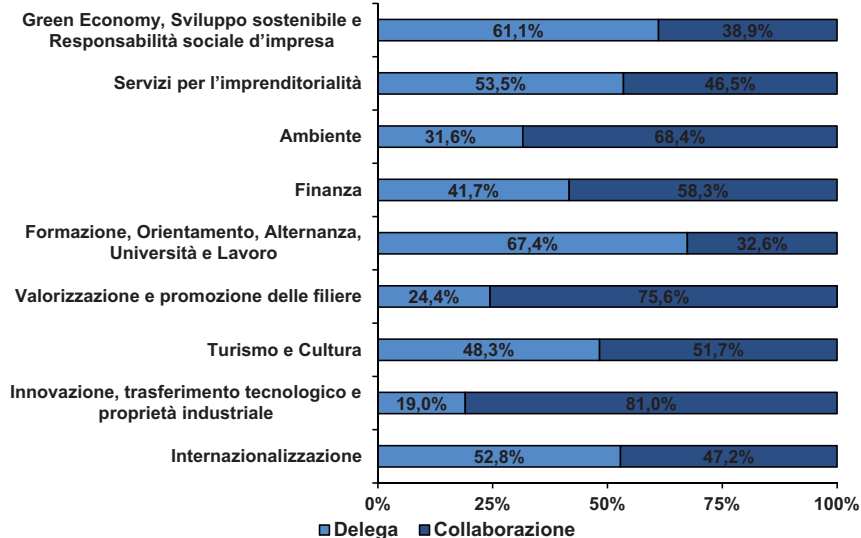
Attività istituzionali	Italia	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Internazionalizzazione	52,8%	54,3%	40,0%	48,3%	63,2%
Formazione, orientamento, alternanza, università e lavoro	51,2%	45,7%	52,0%	44,8%	60,5%
Valorizzazione e promozione delle filiere	48,8%	51,4%	36,0%	44,8%	57,9%
Servizi per l'imprenditorialità	44,9%	37,1%	40,0%	44,8%	55,3%
Turismo e cultura	37,8%	31,4%	44,0%	27,6%	47,4%
Innovazione, trasferimento tecnologico e proprietà industriale	30,7%	20,0%	36,0%	41,4%	28,9%
Programmazione e progettazione comunitaria	26,8%	17,1%	52,0%	20,7%	23,7%
Marketing territoriale	26,0%	20,0%	40,0%	24,1%	23,7%
Green economy, sviluppo sostenibile e CSR	22,8%	22,9%	28,0%	27,6%	15,8%
Comunicazione ed e-government	19,7%	22,9%	20,0%	17,2%	18,4%
Statistica, studi, ricerche e documentazione	19,7%	17,1%	20,0%	24,1%	18,4%
Ambiente	18,9%	20,0%	24,0%	10,3%	21,1%
Laboratori chimico-merceologici	11,0%	8,6%	12,0%	13,8%	10,5%
Gestione di infrastrutture	10,2%	11,4%	16,0%	10,3%	5,3%
Finanza	9,4%	2,9%	8,0%	13,8%	13,2%
Regolazione del mercato	9,4%	17,1%	4,0%	3,4%	10,5%

Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

In molti casi le Camere di commercio demandano integralmente alle Aziende lo svolgimento delle attività di propria competenza attraverso forme di delega funzionale e organizzativa. Nel 2010 ciò è accaduto per circa il 71% delle Camere interessate al fenomeno (56/79), con riguardo particolare agli ambiti dell'internazionalizzazione e della formazione, rispetto ai quali – come si è visto – le strutture operative hanno acquisito nel tempo livelli di *expertise* elevati, che difficilmente potrebbero essere "reindirizzati" all'interno della struttura camerale con pari livelli di risultato. Ciò è vero anche se, nel

2010, non si sono manifestate nuove e interessanti prospettive di delega in altri ambiti di intervento: è questo il caso del settore della finanza, per cui la specifica casistica passa da circa il 14% nel 2009 a oltre il 41% del 2010, come pure – anche se in misura più contenuta – delle attività riferite al comparto turistico e culturale, rispetto al quale i casi di delega registrano un incremento di 5 punti percentuali sul dato 2009 (tav. 39).

**Tav. 39. La delega o la collaborazione delle attività istituzionali delle Camere di commercio alle Aziende speciali nel 2010 per ambito**

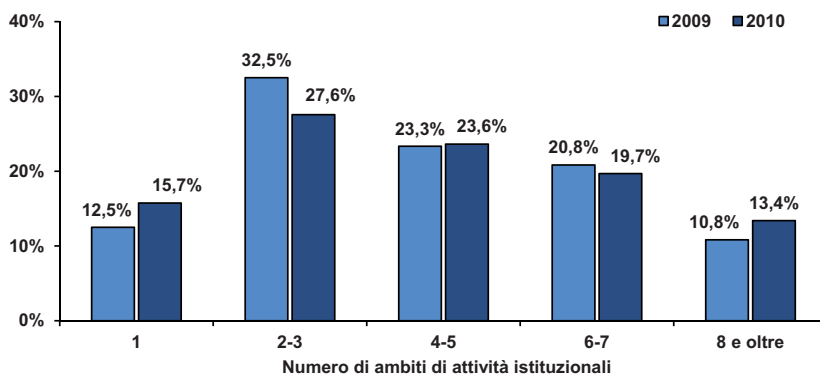


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Uno degli aspetti che emergono dalla lettura dei dati per il 2010 risiede nella spiccata, e crescente, tendenza a una plurispecializzazione delle singole Aziende; un'evoluzione che è frutto del progressivo ampliarsi delle competenze e delle attività esercitate e, al contempo, risposta concreta all'esigenza di una integrazione delle policy settoriali attuate singolarmente. Nel 2010, in particolare (tav. 40), quasi il 60% delle Aziende speciali dichiara di avere riversato il proprio impegno su almeno 4 diversi ambiti di intervento, con una quota significativa di strutture (oltre il 13%) le cui attività interessano ben 8 filoni distinti.

Sebbene l'impegno su più fronti di operatività (talvolta contigui, come è il caso delle attività "trasversali" sul versante formativo) possa innescare sinergie che la realtà organizzativa dell'Azienda può gestire in modo efficace e funzionale a parità di risorse, generalmente la copertura di più ambiti di intervento si accompagna – o comunque va di pari passo – con un numero superiore di "teste" in servizio. Tale circostanza è confermata dal monitoraggio dell'Osservatorio (tav. 41), che evidenzia un rapporto direttamente pro-

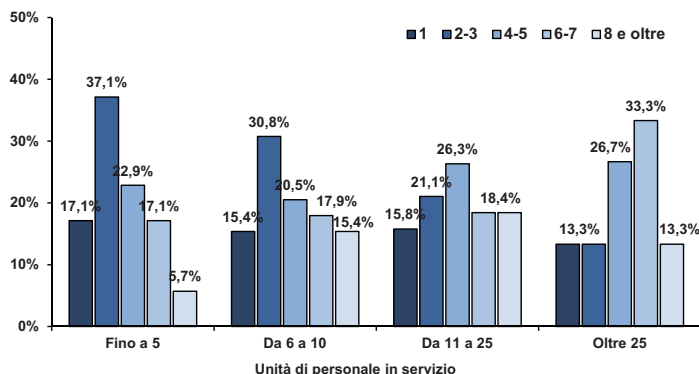
**Tav. 40. Numero di ambiti di attività istituzionali in cui operano le Aziende speciali nel biennio 2009-2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

porzionale tra la complessità organizzativa della singola Azienda (espressa in unità di personale) e impegno su più ambiti di intervento, tale per cui all'aumentare del numero di dipendenti risulta di fatto più agevole integrare fronti operativi e svolgere funzioni più articolate, per gamma e natura, in risposta ai bisogni dell'utenza. In merito, infatti, se solo il 23% circa delle realtà più piccole (con un numero di dipendenti inferiore alle 5 unità) riesce a gestire più di 6 fronti di impegno, tale percentuale aumenta a quasi il 47% per le Aziende con un numero di dipendenti superiore alle 25 unità.

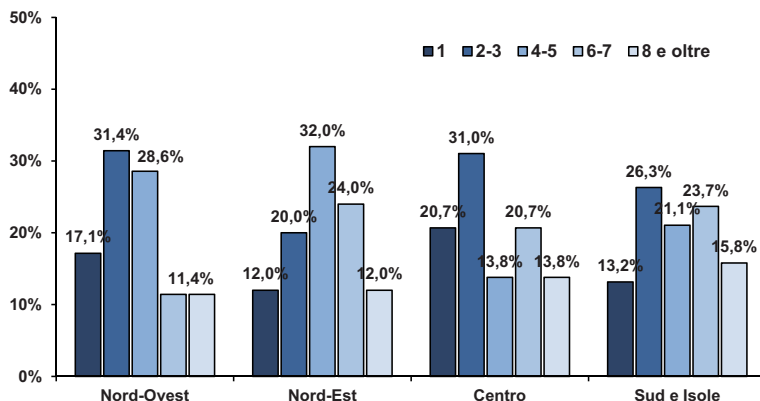
**Tav. 41. Le Aziende speciali per numero di ambiti di attività istituzionali e classi di unità di personale in servizio nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

L'analisi territoriale, inoltre, mostra una propensione maggiore alla "monospecializzazione" nelle realtà del Nord Ovest e del Centro Italia, che concentrano i propri interventi su un set contenuto di ambiti (non superiore a 3, rispettivamente nel 48,5% e nel 51,7% dei casi); mentre si registra un picco verso la plurispecializzazione soprattutto nella compagine delle strutture meridionali, che in quasi il 40% dei casi svolgono attività su almeno 6 diversi fronti di intervento (tav. 42).

**Tav. 42. Le Aziende speciali per numero di ambiti di attività istituzionali e per macroregioni geografiche nel 2010**



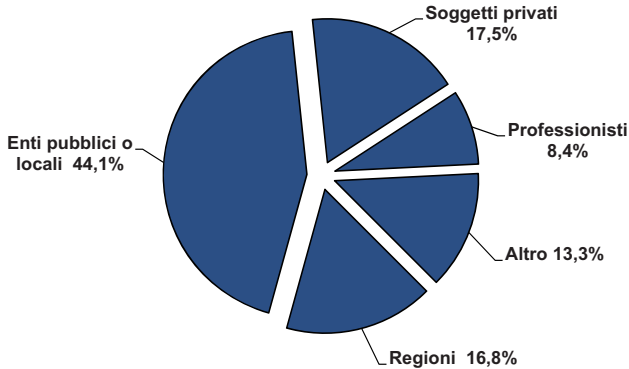
Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Alle attività svolte su delega della Camera di commercio di appartenenza, o in stretto coordinamento con la stessa, le Aziende speciali affiancano la realizzazione di iniziative per il territorio anche indipendentemente dal mandato delle Camere, reperendo il necessario finanziamento in maniera autonoma – spesso direttamente sul mercato – in misura equilibrata a coprire i propri costi strutturali.

Nel 2010, in particolare, quasi il 40% del totale delle strutture (63 realtà) dichiara di aver operato – oltre che su delega diretta o in collaborazione con la Camera – anche al di fuori del mandato camerale; di queste, in particolare, una quota pari al 48% ha agito in completa autonomia, mentre il restante 52% attivando specifiche forme di coordinamento, collaborazione o partenariato con altre istituzioni e attori del territorio, prevalentemente enti pubblici locali (nel 44% dei casi), enti Regione (in quasi il 17% dei casi), soggetti privati (nel 17,5% dei casi) e professionisti (8,4%) (tav. 43).

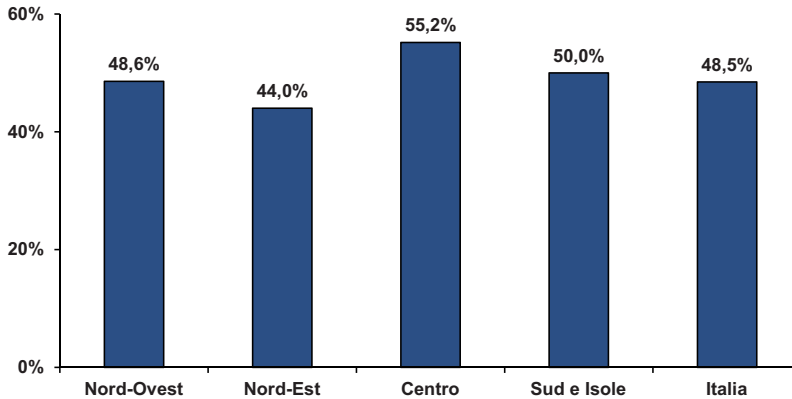
Il dato territoriale (tav. 44) mostra una situazione uniforme nelle quattro macroaree geografiche, con le Aziende del Centro Italia che, con un valore superiore di quasi 7 punti percentuali, manifestano una più marcata "indipendenza" dalla specifica programmazione camerale.

**Tav. 43. Soggetti partner delle Aziende speciali per la realizzazione delle attività svolte al di fuori del mandato della Camera nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

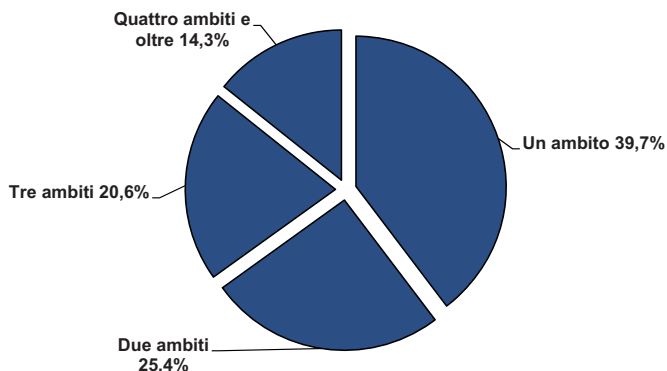
**Tav. 44. Aziende speciali che hanno svolto attività fuori dal mandato della Camera per macroripartizioni geografiche nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Si conferma, anche su questo versante, la vocazione plurispecialistica delle Aziende speciali, con circa il 60% delle medesime attivo su almeno due ambiti di intervento distinti (tav. 45). Tra le attività realizzate "extra mandato", in particolare, prevalgono – anche in questo caso – gli interventi sul versante della formazione e dell'orientamento al lavoro, realizzati da quasi il 47% delle strutture interessate dalla specifica tipologia di operatività (tav. 46).

**Tav. 45. Le Aziende speciali per numero di ambiti di attività svolte fuori dal mandato della Camera nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

**Tav. 46. Gli ambiti di attività svolte dalle Aziende speciali fuori dal mandato della Camera nel 2010 per ambito di intervento**

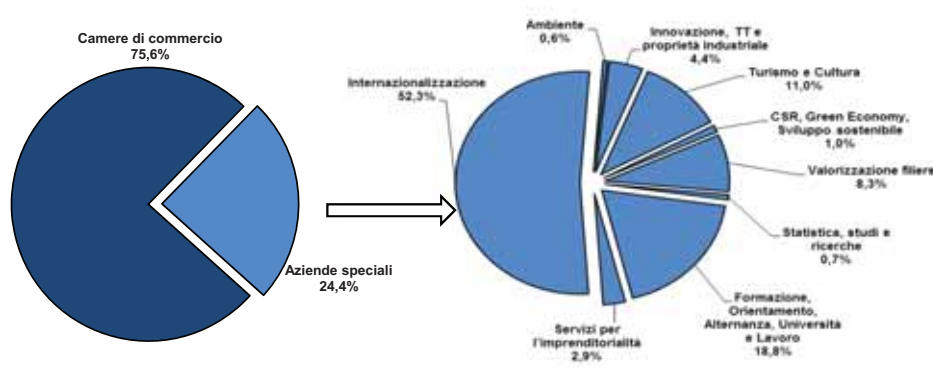


Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

Nel passaggio dal profilo progettuale-realizzativo a quello delle risorse investite, va premesso che il monitoraggio più recente dell'Osservatorio camerale sui profili struttu-

rali, organizzativi e di servizio delle Camere di commercio<sup>1</sup> evidenzia come, nel corso del 2010, queste ultime abbiano destinato circa 250 milioni di euro<sup>2</sup> al finanziamento di una vasta gamma di iniziative promozionali *stricto sensu* di cui circa un quarto – oltre 60 milioni – attraverso i progetti, le iniziative, e più in generale l’operatività della propria rete di Aziende speciali (tav. 47).

**Tav. 47. Le risorse spese dalle Camere di commercio nel 2010 per la promozione dell’economia locale e il dettaglio delle Aziende speciali (% per ambito di intervento)**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio camerale, 2011

A queste risorse l’analisi della dimensione economica delle attività “extra mandato” – distinte anch’esse per ambito di intervento – restituisce un quadro che vede le Aziende stesse aver sostenuto, nel 2010, una spesa pari a complessivi 13,8 milioni di euro destinati a finanziare le iniziative autonomamente intraprese, reperendo le relative risorse “al di fuori” del bilancio camerale.

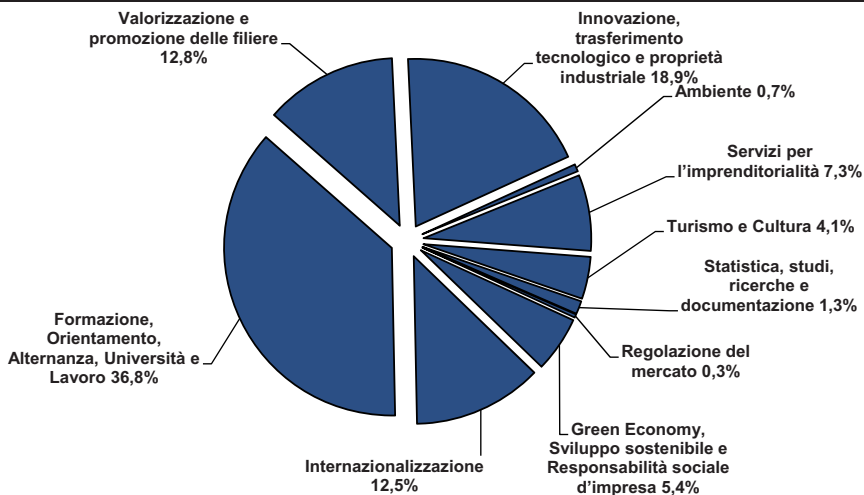
Di questi quasi 14 milioni di risorse destinate a finanziare iniziative autonome, la quota più consistente (5 milioni di euro, pari a quasi il 37% dell’importo complessivo) viene utilizzata per la realizzazione di interventi e progetti in ambito formativo (tav. 48). Un dato in linea con quanto dichiarato dalle strutture rispetto agli ambiti di attività prevalente, sebbene in seconda battuta si affermino i circa 2,6 milioni di euro – circa il 19% del totale – spesi per le attività per l’innovazione, il trasferimento tecnologico e la proprietà industriale che, pur non rappresentando – nell’ordine – il secondo ambito di intervento prevalente, sono per natura connotati da un maggiore tasso di assorbimento di risorse.

Sotto il profilo delle fonti di copertura, le risorse destinate alla copertura delle attività svolte “extra mandato” risultano per lo più provenire dai proventi derivanti dalla

1 Di cui al volume *Sistema camerale 2011. Strutture e servizi per l’impresa*.

2 Circa il 50% delle risorse complessivamente restituite al territorio sotto forma di interventi economici.

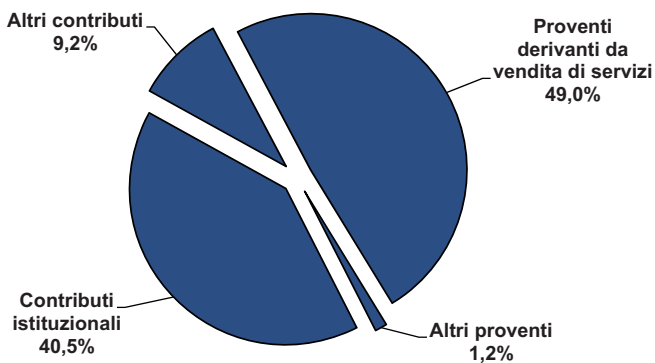
**Tav. 48. Le risorse spese dalle Aziende speciali in autonomia per interventi di promozione dell'economia locale nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011

vendita di servizi (il 49% del totale), a dimostrazione del fatto che le Aziende speciali sono in grado di muoversi autonomamente sul mercato per finanziare attività di carattere precompetitivo, rivolte agli attori del mercato stesso, senza ulteriore aggravio sui bilanci camerali. Una ulteriore fonte di finanziamento per tali attività, infine, è rappresentata dai contributi istituzionali da parte di Regioni, enti locali e pubblici, programmi comunitari ecc., che si attestano su una quota pari a circa il 40% (tav. 49).

**Tav. 49. Le fonti di copertura delle risorse spese dalle Aziende speciali in autonomia per interventi di promozione dell'economia locale nel 2010**



Fonte: Unioncamere, Osservatorio Aziende speciali, 2011



## APPENDICE

Documenti  
sulle esperienze  
di collaborazione  
intercamerale



## **Statuto dell’Azienda speciale RPQ – Real Precious Quality**

Statuto approvato:

CCIAA di Ancona con delibera di Giunta n. 92 del 6 maggio 2002

CCIAA di Macerata con delibera di Giunta n. 95 del 23 maggio 2002

### **Art. 1. costituzione e sede**

Le Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ancona e Macerata (in seguito indicate come Camere di commercio), ai sensi dell’art. 2, comma 2 della legge 29/12/1993 n. 580, al fine di costituire un laboratorio d’analisi specializzato nel saggio e marchio dei metalli preziosi, conformemente a quanto previsto dal decreto legislativo n. 251 del 22 maggio 1999 (in seguito indicato d.lgs. n. 251/1999), istituiscono l’Azienda speciale denominata “Real Precious Quality – Azienda speciale delle Camere di commercio di Ancona e Macerata” (in seguito denominata Azienda).

L’Azienda è organismo strumentale degli enti Camere di commercio, opera secondo le norme del codice civile per quanto applicabili ed è dotata, nei confronti delle Camere di appartenenza, di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria nei limiti indicati dal Titolo VII, d.P.R. 2 novembre 2005, n. 254.

L’Azienda è aperta alla partecipazione delle altre Camere di commercio delle Marche nonché ad enti ed organismi pubblici o privati, che contribuiscono finanziariamente al perseguimento delle finalità di cui all’art. 2.

La sede legale ed amministrativa dell’Azienda è stabilita presso la sede operativa del laboratorio, luogo in cui sono conservati gli atti e la corrispondenza dell’Azienda stessa.

### **Art. 2. Oggetto**

L’Azienda ha come fine l’erogazione di un servizio di analisi chimiche e chimico-fisiche in favore delle aziende produttrici di oreficeria ed argenteria, nonché l’assunzione di altre iniziative come appresso specificate.

In particolare, l'Azienda si pone i seguenti scopi:

1. gestire un laboratorio di analisi chimiche e chimico-fisiche con particolare specializzazione per i prodotti dell'argenteria e dell'oreficeria;
2. eseguire analisi interessanti anche altri settori merceologici;
3. svolgere analisi per conto dello Stato ed altri enti pubblici e privati anche ai sensi delle normative sui metalli preziosi;
4. organizzare direttamente, o in collaborazione con altri enti pubblici, o con organismi privati, corsi, seminari, convegni, conferenze, per la diffusione delle conoscenze tecniche, amministrative e culturali necessarie allo sviluppo del settore;
5. erogare servizi di assistenza tecnica, di consulenza e di ricerca tecnologica in favore di aziende che operano nel settore dell'argenteria e dell'oreficeria o di altri settori economici;
6. stipulare convenzioni con laboratori specializzati delle università, di istituti scientifici, di Aziende speciali di altre Camere di commercio allo scopo di fornire agli operatori prestazioni analitiche di qualità, a condizioni economiche più convenienti. Realizzare collegamenti con le analoghe strutture di analisi gestite dalle Camere di commercio per concordare procedure e metodologie analitiche uniformi e, in generale, per rendere omogenei i servizi prestati in ambito nazionale;
7. svolgere indagini analitiche per conto degli organi, istituire collegamenti ed adottare iniziative in collaborazione con le autorità scolastiche tendenti ad una qualificazione degli allievi degli istituti tecnici aderente alle esigenze dell'attività di produzione dell'argenteria e dell'oreficeria;
8. realizzare le matrici e i punzoni per la marchiatura degli oggetti in metallo prezioso;
9. realizzare le matrici e i punzoni per il Servizio metrico;
10. rilasciare e rinnovare le concessioni per l'utilizzo del marchio di identificazione per i metalli preziosi;
11. rilasciare autorizzazioni di marchi particolari di azienda;
12. pubblicare sulla Gazzetta Ufficiale i marchi ritirati, scaduti, annullati, smarriti, rubati o riassegnati;
13. certificare i lotti di produzione particolari destinati a mercati specifici o a clienti che richiedono tale garanzia, così come disposto dal d.lgs. 251/1999 e dal suo regolamento di attuazione;
14. rilasciare la certificazione aggiuntiva così come disposto dall'art. 19 del d.lgs. 251/1999;
15. proporre alle Giunte camerali iniziative per la valorizzazione della produzione orafa-argenteria locale;
16. attuare le strategie necessarie alla promozione dei propri logo;
17. istituire un sistema di banca dati e documentazione in genere, riguardante i campi della gioielleria, dell'oreficeria, della gemmologia, nei loro aspetti economici, storici, giuridici, culturali, stilistici ecc.;
18. collaborare con gli Uffici metrici delle Camere di commercio ai fini della vigilanza sulla produzione e commercializzazione degli oggetti di metallo prezioso e con le stesse Camere per ogni altra esigenza si dovesse manifestare;

19. eseguire la verifica periodica metrica degli strumenti per pesare.

L'Azienda agisce in armonia con gli orientamenti generali della programmazione comunitaria, nazionale e regionale in materia e in stretta collaborazione con gli organismi dello Stato preposti al controllo dei metalli preziosi.

Le attività suddette potranno essere realizzate a livello regionale, nazionale ed internazionale anche in collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche competenti. Sono esclusi dall'attività dell'Azienda meri interventi di sostegno finanziario alle imprese.

L'Azienda svolge attività d'interesse pubblico e non persegue fini di lucro.

### **Art. 3. Organi**

Sono organi dell'Azienda:

- il Consiglio di amministrazione;
- il Presidente;
- il Vicepresidente;
- Il Collegio dei revisori.

### **Art. 4. Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione (in seguito denominato Consiglio) è composto da un numero di membri variabile da 7 a 11.

Fanno parte del Consiglio:

- 4 componenti in rappresentanza delle Camere di commercio di Ancona e Macerata;
- 1 componente in rappresentanza di ogni Camera di commercio della regione che sia socia;
- 2 componenti in rappresentanza rispettivamente dei Comuni aderenti delle province di Ancona e Macerata;
- 2 componenti in rappresentanza rispettivamente delle province di Ancona e Macerata;
- 1 componente in rappresentanza delle categorie economiche Industria Commercio Artigianato del settore orafo-argentiero.

I componenti il Consiglio sono nominati dalle rispettive Giunte delle Camere di commercio di Ancona e Macerata.

I componenti il Consiglio, degli enti e organismi pubblici o privati di cui all'art. 1, comma 3 sono nominati dalle Giunte delle Camere di commercio di Ancona e Macerata su designazione di concerto delle rispettive amministrazioni di appartenenza.

Il Presidente ed il Vicepresidente dell'Azienda saranno nominati di concerto dalle Camere di commercio di Ancona e Macerata tra i rappresentanti dei rispettivi Consigli e restano in carica per 5 anni purché permanga la loro carica di Consigliere. Le cariche di Presidente e di Vicepresidente sono soggette all'alternanza ogni cinque (5) anni tra le Camere di commercio di Ancona e Macerata.

Del Consiglio fanno parte, con voto consultivo, i Segretari generali delle Camere di commercio delle Marche aderenti. Gli stessi possono essere sostituiti, in caso di assenza o impedimento, dai dirigenti dell'area dove è collocato il Servizio metrico.

Del Consiglio fanno parte, inoltre, con voto consultivo, il Direttore tecnico e il Direttore amministrativo, quest'ultimo svolge le funzioni di segretario.

Gli emolumenti per il Presidente dell'Azienda e per il Collegio dei revisori dei conti e i gettoni di presenza per i componenti del Consiglio di amministrazione sono stabiliti, di concerto, dai Consigli camerali delle Camere di commercio di Ancona e Macerata in conformità alle normative in vigore.

La carica di Consigliere è gratuita.

Per la partecipazione alle riunioni, spetta ai consiglieri, non residenti nella località sede dell'Azienda, il rimborso delle spese di viaggio e soggiorno sostenute e documentate.

Per la trattazione di specifici problemi possono, con decisione preliminare del Presidente, essere ammessi a partecipare alle riunioni del Consiglio esperti qualificati con funzioni consultive.

I membri del Consiglio durano in carica cinque (5) anni; il loro mandato termina comunque 30 giorni dopo che sia scaduta l'ultima, in ordine cronologico, tra le Giunte della Camera di commercio di Ancona e quella di Macerata.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori, gli enti e le associazioni che li hanno designati, se differenti dalle Camere di commercio di Ancona e Macerata, provvedono alla nuova designazione ai sensi del presente articolo. Gli amministratori così nominati cessano con gli altri amministratori.

Il Consiglio di amministrazione, nel caso in cui vengano a mancare più amministratori e non si sia provveduto alla loro sostituzione, conserva la sua validità fintanto che resti in carica la maggioranza dei membri.

Gli amministratori che senza giustificato motivo risultino assenti per tre sedute consecutive sono revocati di diritto dalla carica. Gli amministratori sono rieleggibili.

#### **Art. 5. Compiti del Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione formula i programmi di attività e provvede all'amministrazione dell'Azienda nei limiti indicati dal presente statuto e in quelli degli stanziamenti risultanti dal bilancio di previsione, deliberando in merito:

- a) alla stipula di convenzioni ed accordi;
- b) ai bilanci;
- c) all'assunzione e alla concessione di forniture e servizi;
- d) al contingente del personale;
- e) all'assunzione del personale, alla modificazione ed estensione dei relativi rapporti di impiego e di lavoro a carattere privatistico dei dipendenti dell'Azienda, nonché sul loro trattamento economico;
- f) all'affidamento di incarichi di consulenza, determinando i relativi compensi.

Tutti i provvedimenti del Consiglio di amministrazione relativi all'assunzione di impegni poliennali dovranno essere approvati, prima della loro assunzione, dai Consigli camerali delle Camere di Ancona e Macerata.

Il Consiglio è convocato dal Presidente ogni volta questi lo ritenga opportuno e comunque almeno due volte l'anno; esso è convocato altresì ogni volta che almeno un terzo dei componenti lo richiede per iscritto al Presidente, indicando i motivi della richiesta.

Gli inviti di convocazione sono diramati almeno otto giorni prima della data in cui dovrà aver luogo la seduta; nei casi urgenti il Consiglio può essere convocato con solo due giorni di preavviso.

Gli inviti di convocazione possono essere inoltrati con raccomandata/ricevuta di ritorno, con telegramma, con fax e con posta elettronica.

Le riunioni sono valide quando sia presente la maggioranza dei consiglieri in carica. Le deliberazioni vengono prese a maggioranza dei voti dei presenti e in caso di parità prevale il voto del Presidente.

#### **Art. 6. Presidente**

Il Presidente dell'Azienda ha la firma e la rappresentanza dell'Azienda anche in giudizio; convoca le riunioni del Consiglio di amministrazione, ne stabilisce l'ordine del giorno e le presiede regolandone lo svolgimento; adotta i provvedimenti necessari per il funzionamento dell'Azienda e quelli conseguenti alle deliberazioni del Consiglio.

In caso di necessità ed urgenza può adottare anche provvedimenti di competenza del Consiglio con obbligo di sottoporli a ratifica alla prima riunione successiva.

In caso di assenza o impedimento del Presidente le funzioni relative saranno svolte dal Vicepresidente.

#### **Art. 7. Direzione amministrativa**

Il Direttore amministrativo sarà nominato di concerto dalle Camere di commercio di Ancona e Macerata. La persona nominata potrà essere un dirigente o un funzionario camerale con categoria professionale non inferiore alla D, oppure persona esterna di provata capacità ed esperienza professionale. L'incarico è conferito per un periodo di 5 anni e può essere rinnovato.

Il Direttore amministrativo vista i registri contabili.

Il Direttore amministrativo, congiuntamente al Responsabile contabile, firma i registri di cassa e gli atti contabili tenuti a cura del laboratorio.

Provvede alla gestione delle attività e dei compiti di carattere amministrativo che il Consiglio potrà delegargli. Affianca insieme con il Responsabile tecnico l'attività del Presidente e con esso risponde al Consiglio di amministrazione.

#### **Art. 8. Responsabile tecnico**

Il Responsabile tecnico sarà nominato dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda, previo accordo con le Camere di commercio di Ancona e Macerata. L'incarico è conferito per un periodo di un anno e può essere rinnovato.

La persona nominata potrà essere un funzionario camerale con categoria professionale non inferiore alla D, opportunamente autorizzato dall'ente di appartenenza, una figura interna all'Azienda speciale, oppure una persona esterna di provata capacità ed esperienza professionale. Il Responsabile tecnico dovrà essere comunque in possesso dei requisiti richiesti dalle norme vigenti in materia e con provata esperienza nel settore dei metalli preziosi.

Il Responsabile tecnico ha il compito di eseguire le decisioni del Consiglio e garantisce del buon andamento di ogni iniziativa programmata. Provvede alla gestione delle attività e dei compiti di carattere tecnico che il Consiglio potrà delegargli. Affianca insieme al Direttore amministrativo l'attività del Presidente e con esso risponde al Consiglio di amministrazione. È il responsabile tecnico del laboratorio nonché il responsabile del sistema qualità e del sistema sicurezza dell'Azienda.

Spetta al Responsabile tecnico il controllo sulle procedure attuate nel laboratorio, nonché la convalida dei rapporti di prova.

Ha la responsabilità organizzativa della struttura e della gestione del personale.

### **Art. 9. Collegio dei revisori**

Il Collegio dei revisori sarà composto da tre membri effettivi e due supplenti in conformità a quanto disposto dall'art. 73 del d.P.R. 254 del 2 novembre 2005.

Uno effettivo con funzioni di Presidente ed uno supplente vengono nominati dal Ministero delle Attività Produttive, uno effettivo viene nominato dal Ministero dell'Economia e Finanze e uno effettivo e uno supplente sono nominati dalla Regione Marche. Delle nomine dei revisori prenderanno atto le Giunte camerali di Ancona e di Macerata con deliberazione. La decorrenza del quinquennio avrà inizio dalla data dell'ultima delibera con cui verrà effettuata la presa d'atto definitiva dell'avvenuta ricostituzione del Collegio.

Il Collegio dura in carica quanto l'organo di amministrazione.

I revisori devono in particolare:

- a) effettuare ogni trimestre controlli e riscontri sulla consistenza di cassa, sulla consistenza dei valori di proprietà, sui depositi e i titoli a custodia;
- b) verificare la regolarità della gestione e la conformità della stessa alle norme di legge, di statuto e regolamentari;
- c) vigilare sulla regolarità delle scritture contabili;
- d) esaminare il bilancio preventivo ed il bilancio di esercizio, esprimendosi sugli stessi con apposite relazioni e uniformandosi, per le stesse, a quanto previsto dall'art. 30, commi 3 e 4 del d.P.R. 254/2005;
- e) i revisori partecipano di diritto alle riunioni del Consiglio di amministrazione.

Ai revisori spetta un emolumento che viene determinato dai Consigli delle Camere di commercio di Ancona e Macerata, come da art. 4, comma 8 del presente statuto.

### **Art. 10. Personale**

Per il raggiungimento dei suoi compiti e per il raggiungimento dei fini statutari l'Azienda si avvale di personale dotato di specifica professionalità, assunto a tempo determinato e indeterminato, a seguito di idonea selezione salvo i casi specificamente previsti dalle disposizioni sul collocamento.

Il rapporto di lavoro dei dipendenti dell'Azienda, nonché il relativo trattamento economico, è disciplinato dal Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti di aziende del Commercio, delle distribuzioni e dei servizi.



In particolare, il personale a tempo indeterminato potrà essere assunto nell'ambito del contingente prefissato all'art. 5 lett. d), con riferimento ai singoli livelli funzionali. L'Azienda può altresì avvalersi di personale dipendente dalle strutture camerali, assegnato con delibera dalle Giunte camerali, a tempo pieno o parziale; le prestazioni di tale personale saranno regolate da apposite convenzioni.

#### **Art. 11. Entrate dell'Azienda**

Le entrate dell'Azienda sono costituite:

- a) dai proventi derivanti dai servizi prestati a terzi;
- b) dai contributi annuali delle Camere di commercio e degli enti pubblici e privati componenti il Consiglio di amministrazione;
- c) dai contributi eventuali di enti e organismi pubblici e privati;
- d) dai contributi straordinari delle Camere di commercio;
- e) dai contributi degli enti ed organismi e organizzazioni imprenditoriali;
- f) dalle somme derivanti da finanziamenti comunitari, nazionali e regionali;
- g) da qualsiasi altro introito derivante dall'attività svolta;
- h) da eventuali lasciti, elargizioni o provvidenze, da qualsiasi parte provengano;
- i) dai contributi da parte di terzi nell'ambito di accordi e convenzioni per l'espletamento di servizi.

Il Consiglio dell'Azienda, nel determinare l'entità del costo delle prestazioni a terzi di cui alla precedente lett. a), dovrà tenere conto delle direttive eventualmente manifestate dai Consigli camerali di Ancona e Macerata in sede di approvazione del bilancio e comunque dovrà essere coerente con gli indirizzi di politica istituzionale delle Camere di commercio e con i rapporti contrattuali esistenti con gli enti e organismi Internazionali.

#### **Art. 12. Beni strumentali**

Per il conseguimento delle proprie finalità costituzionali l'Azienda acquisterà beni mobili di arredamento, macchine ad uso ufficio e le attrezzature tecniche necessarie. Detti beni sono di proprietà dell'Azienda o ceduti in comodato dalle Camere di commercio. Di tali beni va redatto l'inventario.

#### **Art. 13. Esercizio finanziario e bilanci**

L'esercizio finanziario coincide con l'anno solare.

Il bilancio preventivo ed il consuntivo e le relative relazioni illustrative devono essere deliberati dal Consiglio in tempo utile, in modo che essi possano essere inviati alle Camere di commercio per l'approvazione da parte dei Consigli camerali, quali allegati al bilancio.

La destinazione di eventuali avanzi di gestione sarà determinata dalle Giunte delle Camere di commercio di Ancona e Macerata, in sede di approvazione dei bilanci.

Il bilancio di previsione deve essere redatto secondo lo schema di cui all'Allegato G del Regolamento per la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio di cui al d.P.R. 254/2005 o comunque di quello vigente al momento della redazione del

predetto documento contabile, e corredato della relazione illustrativa a cura dell'organo di amministrazione dell'Azienda e della relazione del Collegio dei revisori e da ogni altro documento giustificativo dei programmi di attività che si intendono realizzare nel corso dell'esercizio di riferimento.

Il bilancio di esercizio deve essere redatto secondo le norme del codice civile, per quanto applicabili, ed è composto dal conto economico e dallo stato patrimoniale, redatti in conformità ai modelli di cui agli Allegati H e I e sulla base dei criteri di cui all'art. 23 o comunque di quello vigente al momento della redazione del predetto documento contabile. È corredato della relazione illustrativa delle attività a cura dell'organo di amministrazione dell'Azienda e della relazione del Collegio dei revisori.

#### **Art. 14. Servizio di cassa e documenti contabili**

Il servizio di cassa, ai sensi dell'art. 72 del d.P.R. 254/2005, è di norma espletato dall'istituto bancario che effettua il servizio di cassa per la Camera di commercio dove ha sede l'Azienda, o da altro istituto di credito, scelto dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda tra quelli che forniranno i servizi alle condizioni più vantaggiose.

Gli atti contabili vengono firmati dal Direttore amministrativo, congiuntamente al Responsabile contabile.

Le entrate sono riscosse mediante ordinativi di incasso, sulla base di documentazione contabile bancaria a compra dell'avvenuto accredito della somma nel conto corrente bancario intestato all'Azienda. Le entrate possono essere riscosse per contanti presso l'Azienda stessa, e sarà tenuto un registro contabile delle operazioni effettuate. Il pagamento delle spese ha luogo mediante ordinativi di pagamento o emissione di assegni bancari.

L'assunzione di impegni pluriennali di spesa è sottoposta ad approvazione del Consiglio camerale.

#### **Art. 15. Scioglimento del Consiglio**

Qualora si determinassero condizioni di impossibilità di un regolare funzionamento del Consiglio, questo potrà essere sciolto con provvedimento delle Giunte delle Camere di commercio di Ancona e Macerata.

Con la stessa deliberazione le Giunte camerali provvederanno alla nomina dei nuovi membri del Consiglio di amministrazione dell'Azienda.

#### **Art. 16. Cessazione dell'Azienda**

L'Azienda può essere soppressa in qualsiasi momento con provvedimento idoneamente motivato delle Giunte delle Camere di commercio di Ancona e Macerata.

Il patrimonio esistente, debitamente stimato, sarà acquisito in parti uguali tra la Camera di commercio di Ancona e Macerata.

Gli enti e gli organismi pubblici e privati (ad esclusione delle Camere di commercio di Ancona e Macerata) formanti il Consiglio di amministrazione non subentrano in alcun caso nei rapporti dell'Azienda.

### **Art. 17. Modificazione dello statuto**

Il presente statuto potrà essere modificato con provvedimento delle Giunte camerali delle Camere di commercio di Ancona e Macerata, anche su proposta del Consiglio di amministrazione dell'Azienda.

### **Art. 18. Regolamenti**

Il presente statuto può essere integrato, a tutti gli effetti, da regolamenti preposti al funzionamento tecnico e procedurale dell'Azienda.

I suddetti regolamenti vengono proposti dal Consiglio di amministrazione e approvati dalle Giunte camerali.

### **Art. 19. Diritto di recesso**

Le Camere di commercio di Ancona e Macerata possono esercitare il diritto di recesso dall'Azienda non prima di cinque anni dalla costituzione della stessa con almeno un anno di preavviso oltre i cinque.

### **Art. 20. Norme transitorie**

Il presente statuto e le eventuali modifiche apportate ai sensi del precedente art. 18 entrano in vigore il quindicesimo giorno successivo all'approvazione delle Giunte camerali delle Camere di commercio di Ancona e Macerata. Le modifiche concernenti meri adeguamenti alle norme vigenti entrano in vigore dal giorno dell'approvazione da parte delle Giunte camerali.

Con l'entrata in vigore di modifiche statutarie inerenti alla composizione del Consiglio, i membri di quest'ultimo rimarranno in carica sino a che le Giunte camerali non provvederanno alla nomina dei nuovi membri del Consiglio di amministrazione ai sensi del precedente art. 4.

## **Statuto dell’Azienda speciale intercamerale ADR Piemonte**

### **Art. 1. Costituzione**

È costituita dalle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Torino, Verbania e Vercelli, ai sensi dell’art. 2, comma 5 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, l’Azienda speciale denominata “ADR Piemonte”.

All’Azienda speciale è associata Unioncamere Piemonte.

Possono inoltre associarsi all’Azienda speciale, contribuendo al suo finanziamento ai sensi dell’art. 13 del presente statuto, gli ordini professionali aventi sede nella regione Piemonte.

### **Art. 2. Sede**

L’Azienda speciale ha la propria sede legale e amministrativa presso Unioncamere Piemonte in Torino, via Cavour 17, e sedi provinciali operative presso ciascuna Camera di commercio.

### **Art. 3. Oggetto**

All’Azienda speciale viene attribuito il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali individuate dall’art. 2, comma 1, lett. g) della legge 580/1993 s.m.i., e nello specifico di offrire servizi e strumenti volti alla risoluzione delle controversie civili e commerciali alternativi alla giustizia ordinaria, noti come ADR (*Alternative Dispute Resolution*).

L’Azienda speciale opera quale Organismo di mediazione e quale Ente formatore ai sensi del d.lgs. 4 marzo 2010, n. 28 (*Attuazione dell’articolo 60 della legge 18 giugno 2009, n. 69, in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali*) e dei relativi decreti di attuazione.

#### **Art. 4. Organi dell'Azienda**

Sono organi dell'Azienda speciale:

- il Presidente ed il Vicepresidente;
- il Consiglio di amministrazione;
- il Collegio dei revisori dei conti;
- il Comitato tecnico

L'esercizio delle funzioni risponde al principio della distinzione dei compiti generali di programmazione ed indirizzo che spetta al Consiglio di amministrazione ed i compiti di gestione amministrativa propri del Direttore.

#### **Art. 5. Presidente e vicepresidente**

Il Presidente è eletto dal Consiglio di amministrazione tra i propri membri. Dura in carica tre anni quanto il Consiglio di amministrazione e può essere rieletto.

Ha la rappresentanza legale dell'Azienda, la rappresenta nei giudizi attivi e passivi e rilascia la procura alle liti. Il Presidente convoca e presiede il Consiglio di amministrazione e ne determina l'ordine del giorno.

In caso di urgenza il Presidente può provvedere agli atti di competenza del Consiglio di amministrazione, salvo ratifica dello stesso nella prima riunione successiva alla data del provvedimento.

In caso di assenza o di impedimento, il Presidente è sostituito a tutti gli effetti da un Vicepresidente che ne assume temporaneamente le funzioni.

Il Vicepresidente è eletto dal Consiglio di amministrazione tra i propri membri. Dura in carica tre anni quanto il Consiglio di amministrazione e può essere rieletto.

La cessazione dalla carica di Presidente di Camera di commercio determina la decadenza dalla carica di Presidente o di Vicepresidente dell'Azienda speciale. In tal caso il Consiglio di amministrazione provvede alla elezione di un nuovo Presidente o di un nuovo Vicepresidente.

#### **Art. 6. Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione è composto da 5 membri nominati dal Comitato direttivo dell'Unioncamere Piemonte tra i Presidenti delle Camere di commercio costituenti.

I consiglieri di amministrazione durano in carica tre anni e possono essere rinominati.

La cessazione degli amministratori per scadenza del termine ha effetto dal momento in cui il Consiglio è stato ricostituito.

La cessazione dalla carica di Presidente di Camera di commercio determina la decadenza dalla carica di Consigliere di amministrazione dell'Azienda speciale. In tal caso, il Comitato direttivo nomina un sostituto, la cui carica scade insieme a quella dei consiglieri in carica al momento della nomina.

In caso di assenza o impedimento i presidenti possono farsi sostituire da un membro della propria Giunta appositamente delegato.

La carica di Consigliere di amministrazione dell'Azienda è onorifica e dà diritto esclusivamente ad un gettone di presenza il cui ammontare è determinato dal Consiglio di amministrazione nei limiti stabiliti dalla normativa vigente.

### **Art. 7. Competenze e poteri del Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione adotta gli atti di programmazione ed indirizzo necessari per l'attuazione dell'oggetto sociale nei limiti degli stanziamenti previsti dal preventivo economico approvato dai Consigli delle Camere di commercio.

In particolare il Consiglio:

- elegge tra i suoi componenti il Presidente e un Vicepresidente;
- approva il preventivo economico annuale, le sue variazioni e il bilancio di esercizio, corredati della relazione illustrativa del Presidente, in tempo utile per essere sottoposti all'approvazione dei Consigli camerali, quali allegati al preventivo e al bilancio d'esercizio delle Camere di commercio;
- delibera in merito ai contributi di cui all'art. 13, comma 1, da sottoporre all'approvazione dei Consigli camerali insieme al preventivo economico;
- delibera in merito alla dotazione organica del personale;
- approva, su proposta del Comitato tecnico, i regolamenti interni per il funzionamento dell'Azienda;
- su proposta del Direttore può nominare un Vicedirettore;
- può stipulare specifiche convenzioni con ordini professionali ed altri organismi salvo gli impegni pluriennali che devono essere espressamente approvati dalle Giunte camerali;
- ratifica gli atti assunti in via d'urgenza dal Presidente;
- delibera le proposte di modifica al presente statuto, da sottoporre per l'approvazione alle Giunte delle Camere di commercio.

### **Art. 8. Funzionamento del Consiglio di amministrazione**

Il Consiglio di amministrazione si riunisce in via ordinaria due volte l'anno per l'approvazione del preventivo economico annuale e del bilancio di esercizio. Inoltre si riunisce ogniqualvolta è convocato dal Presidente che ne determina l'ordine del giorno oppure quando ne faccia richiesta almeno la metà dei suoi componenti per l'esame e la trattazione di speciali e particolari argomenti.

La convocazione è fatta mediante idoneo mezzo di comunicazione da inviarsi almeno cinque giorni prima della data della riunione.

Il Consiglio può essere convocato in via d'urgenza ovvero l'ordine del giorno integrato con avviso spedito almeno due giorni prima della seduta mediante fax, telegramma o posta elettronica.

Per la validità delle riunioni è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti il Consiglio. Il Consiglio delibera con il voto favorevole della maggioranza dei presenti. Le votazioni hanno luogo per alzata di mano. A parità di voti, prevale il voto del Presidente. Non si contano tra i votanti coloro che, pur essendo presenti, hanno dichiarato di astenersi dalla votazione.

Di ogni riunione viene redatto un verbale sul quale devono essere indicati: la data e il luogo della seduta, l'elenco dei componenti presenti e assenti, l'ordine del giorno, i partecipanti alla discussione con un breve riassunto dei rispettivi interventi, il risultato delle votazioni e la riproduzione per esteso delle deliberazioni adottate.

Anche in mancanza di formale convocazione, il Consiglio è regolarmente costituito quando sono presenti tutti i consiglieri. In tale ipotesi ciascuno dei consiglieri può opporsi alla discussione e alla votazione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato. Allo stesso modo non possono formare oggetto di votazione gli argomenti che non sono all'ordine del giorno a meno che i consiglieri siano tutti presenti e nessuno si opponga alla votazione.

Alle riunioni del Consiglio di amministrazione partecipano di diritto i revisori dei conti. Le funzioni di segretario verbalizzante vengono svolte dal Direttore dell'Azienda o, in sua mancanza, dal Vicedirettore se nominato, o da persona individuata dal Consiglio su proposta del Presidente. Al Direttore non spetta alcun gettone di presenza.

Il Consiglio di amministrazione può riunirsi e validamente deliberare anche mediante mezzi di telecomunicazione purché a) sia consentito al Presidente di accertare l'identità degli intervenuti, regolare lo svolgimento della riunione, constatare e proclamare i risultati della votazione; b) sia consentito al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi della riunione oggetto di verbalizzazione; c) sia consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere e trasmettere documenti.

Le sedute non sono pubbliche, il Presidente ha facoltà di invitare ad assistere alle sedute di Consiglio, senza diritto di voto, esperti e personalità del mondo politico ed economico.

#### **Art. 9. Collegio dei revisori dei conti**

Il Collegio dei revisori dei conti è composto da tre membri effettivi e due supplenti nominati ai sensi della normativa vigente.

Il Collegio dura in carica tre anni.

I revisori partecipano di diritto alle riunioni del Consiglio di amministrazione ed esercitano il controllo sulla gestione dell'Azienda ed in particolare:

1. effettuano almeno ogni trimestre controlli e riscontri sulla consistenza di cassa, sull'esistenza dei valori di titoli di proprietà, sui depositi ed i titoli a custodia;
2. verificano la regolarità della gestione e la conformità della stessa alle norme di legge, di statuto e regolamentari;
3. vigilano sulla regolarità delle scritture contabili;
4. esaminano il preventivo economico annuale e il bilancio di esercizio, esprimendosi sugli stessi con apposite relazioni secondo quanto previsto dalle leggi vigenti.

Ai Revisori spettano gli emolumenti determinati ai sensi del d.P.R. 363/2001 con riferimento alla Camera di commercio di Torino.

#### **Art. 10. Comitato tecnico**

Il Comitato tecnico è composto da:

- il Direttore dell'Azienda speciale, che lo presiede;
- i segretari generali delle Camere di commercio;

- un rappresentante designato da ciascuno degli Ordini professionali di avvocati, commercialisti e notai di livello regionale, che resta in carica fino a revoca da parte dell'Ordine designante.

Il Comitato tecnico svolge nei confronti degli organi dell'Azienda speciale funzioni consultive e propositive nelle materie di cui all'art. 3 del presente statuto.

La carica di componente del Comitato tecnico è onorifica e non dà diritto a gettoni di presenza.

### **Art. 11. Sedi provinciali**

Presso ciascuna Camera di commercio opera una sede provinciale che cura le pratiche di mediazione di propria competenza territoriale e dipende funzionalmente dalla Camera di commercio.

Il Segretario generale, o persona da lui indicata quale responsabile della sede provinciale, nomina i mediatori, su delega del Responsabile dell'Organismo di mediazione di cui all'articolo successivo del presente statuto.

La sede provinciale può essere costituita in forma associata tra più Camere di commercio.

### **Art. 12. Direttore**

Le funzioni di Direttore sono svolte dal Direttore in carica dell'Unioncamere Piemonte. Il Direttore dell'Azienda è il Responsabile dell'Organismo di mediazione di cui al d.lgs. 4 marzo 2010, n. 28.

Il Direttore sovrintende alla gestione complessiva dell'Azienda in coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dal Consiglio di amministrazione; esplica le funzioni di Segretario del Consiglio di amministrazione e ne cura l'esecuzione delle deliberazioni; esercita i poteri di spesa e di acquisizione delle entrate nell'ambito delle direttive impartite dal Consiglio ovvero delle specifiche poste di bilancio.

Il Direttore è preposto agli uffici dell'Azienda, ne garantisce il funzionamento e ne dirige il personale.

Può proporre al Consiglio di amministrazione la nomina di un Vicedirettore.

### **Art. 13. Entrate**

Le entrate sono costituite:

1. dai proventi derivanti dall'attività svolta dall'Azienda con riferimento a quanto previsto dall'art. 3 del presente statuto;
2. da un contributo camerale annuale determinato nel rispetto dei criteri di cui agli artt. 65, comma 3, e 72, comma 6 del d.P.R. 254/2005. Tale contributo è ripartito tra le Camere in parte in una quota uguale per tutte le Camere ed in parte in una quota variabile in base alle pratiche di mediazione gestite dalla rispettiva sede provinciale.
3. dai contributi annuali a carico degli Ordini professionali eventualmente associati ai sensi dell'art. 1, comma 3 del presente statuto.



I contributi di cui ai punti 2 e 3 sono deliberati dal Consiglio di amministrazione insieme all'approvazione del preventivo economico annuale e sono sottoposti all'approvazione dei Consigli camerali.

L'Azienda persegue l'obiettivo di massimizzare i proventi di cui al punto 1 nel rispetto dei criteri di cui all'art. 65, comma 2 del d.P.R. 254/2005.

#### **Art. 14. Bilancio**

L'esercizio finanziario dell'Azienda coincide con l'anno solare.

Il preventivo economico annuale, le sue variazioni e il bilancio di esercizio sono deliberati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda speciale in tempo utile per essere sottoposti all'approvazione dei Consigli camerali, quali allegati al preventivo e al bilancio di esercizio delle Camere stesse. Gli impegni pluriennali devono essere approvati dalle Giunte delle Camere di commercio.

#### **Art. 15. Gestione del bilancio**

Le entrate sono rimosse sulla base di documentazione contabile bancaria a comprova dell'avvenuto accredito della somma nel conto corrente bancario intestato all'Azienda.

Le entrate rimosse direttamente o attraverso conti correnti postali devono affluire nel conto corrente bancario intestato all'Azienda.

Il pagamento delle spese ha luogo secondo le modalità previste dalle norme vigenti. Le disposizioni di pagamento sono firmate congiuntamente dal Direttore e dal responsabile amministrativo-contabile dell'Azienda.

L'Azienda è dotata di soggettività tributaria.

#### **Art. 16. Scritture contabili**

Per la rilevazione dei fatti di gestione, l'Azienda speciale tiene i libri obbligatori previsti dalle disposizioni del codice civile attenendosi, per quanto riguarda la tenuta e la conservazione dei medesimi, agli artt. 2219 e 2220 dello stesso.

#### **Art. 17. Personale**

Per l'espletamento dei compiti di cui all'art. 3 del presente statuto, l'Azienda si avvale di proprio personale il cui trattamento giuridico ed economico è regolato da norme di diritto privato, su base contrattuale collettiva.

Il personale dell'Azienda speciale può operare anche presso le sedi provinciali.

Presso l'Azienda speciale può, inoltre, operare personale delle Camere di commercio o dell'Unioncamere Piemonte nei limiti e con le forme previste dalla legislazione vigente

#### **Art. 18. Contributo iniziale**

All'atto della costituzione l'Azienda è dotata di un contributo iniziale di euro 200.000,00 (duecentomila) versato dalle Camere di commercio costituenti in misura proporzionale al numero di imprese iscritte ai rispettivi Registri delle imprese.

L'Azienda dispone inoltre di un fondo di dotazione costituito dai beni mobili ed attrezzature direttamente acquisiti dall'Azienda.

I beni mobili durevoli necessari al funzionamento dell'Azienda sono acquistati direttamente dall'Azienda speciale, secondo quanto previsto dal regolamento di gestione delle spese. Tali beni vengono registrati sul libro degli inventari.

#### **Art. 19. Modifiche allo statuto**

Le modifiche al presente statuto sono deliberate dalle Giunte delle Camere di commercio, su proposta del Consiglio di amministrazione.

#### **Art. 20. Recesso**

Il diritto di recesso può essere esercitato entro il 30 settembre di ogni anno mediante comunicazione scritta al Consiglio di amministrazione ed è efficace dal 1° gennaio dell'anno successivo.

#### **Art. 21. Scioglimento**

Lo scioglimento dell'Azienda è disposto e deliberato dalle Giunte delle Camere di commercio, che nominano un liquidatore.

**Convenzione tra la Camera di Commercio, Industria,  
Artigianato e Agricoltura di Milano e la Camera di Commercio,  
Industria, Artigianato e Agricoltura di Monza e Brianza  
per la “Realizzazione di politiche di formazione e promozione  
dell’imprenditorialità a favore dei rispettivi sistemi  
imprenditoriali e territoriali”**

**La Camera di Commercio Industria  
Artigianato e Agricoltura di Milano**  
Rappresentata dal Presidente Carlo Maria Sangalli

La Camera di Commercio Industria  
**Artigianato e Agricoltura di Monza e Brianza**  
Rappresentata dal Presidente Carlo Edoardo Valli

d’ora innanzi denominate **“Le Parti”**

**Premesso che**

1. La Camera di commercio di Milano e la Camera di commercio di Monza e Brianza intendono avviare un’ampia collaborazione di sistema, al fine di massimizzare le sinergie esistenti su temi strategici per lo sviluppo delle corrispondenti aree metropolitane, di accrescere l’efficacia dei propri interventi a favore delle economie di riferimento e di realizzare, laddove possibile, consistenti economie di scala.  
A tal fine i due enti camerali si propongono anche di valorizzare le funzioni e le competenze delle Aziende speciali della Camera di commercio di Milano.
2. La Camera di commercio di Milano e la Camera di commercio di Monza e Brianza assegnano ai processi di formazione e promozione dell’imprenditorialità dei rispettivi

sistemi imprenditoriali una valenza prioritaria come volano per la crescita e lo sviluppo economico.

3. La Camera di commercio di Monza e Brianza e la Camera di commercio di Milano, nell'ambito e in linea con il più ampio accordo quadro di collaborazione definito, concordano di condividere strategie, politiche e programmi per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità da realizzare congiuntamente, a favore dei propri sistemi territoriali di riferimento.

4. La Camera di commercio di Milano dal 1987 opera su questi temi per il tramite dell'Azienda speciale Formaper, espressamente istituita per sostenere lo sviluppo delle imprese milanesi.

5 La Camera di commercio di Monza e Brianza, istituita nel luglio 2007, intende realizzare politiche di formazione e sviluppo imprenditoriale volte a sostenere il capitale umano e imprenditoriale locale.

6. La Camera di commercio di Milano aveva avviato già nel 2007 un articolato piano di azione per la costituzione dell'ente camerale briantero e, nell'ambito di tale piano, l'Azienda speciale Formaper aveva creato un'apposita struttura, espressamente dedicata al presidio di Monza, che oggi desidera incrementare e mettere a regime

### **Convengono e stipulano quanto segue**

#### **Art. 1. Oggetto e attività**

1.1. I due enti camerali condividono la scelta strategica di avvalersi di un'unica struttura operativa di eccellenza per realizzare le rispettive politiche di formazione e promozione imprenditoriale e sono altresì concordi nel riconoscere Formaper, l'Azienda speciale per la formazione imprenditoriale della Camera di commercio di Milano, quale realtà di eccellenza nel panorama regionale dei servizi di questo tipo.

1.2. Le Parti individuano pertanto in Formaper la struttura più adatta – per patrimonio di relazioni e competenze, per capacità di progettazione e realizzazione di iniziative, per offerta di servizi ad elevato valore aggiunto – attraverso cui operare, congiuntamente, a supporto della formazione imprenditoriale.

1.3. Formaper realizza, in linea con le indicazioni strategiche che gli organi di indirizzo politico dei due enti camerali definiscono, programmi di formazione e promozione dell'imprenditorialità adeguati alle esigenze dell'utenza e del territorio di riferimento dei due enti camerali, valorizzando le sinergie esistenti ed esaltando le specificità di ciascun sistema.

## Art. 2. Struttura

2.1. Al fine di perseguire gli obiettivi definiti al precedente art. 1, in un'ottica di efficienza operativa, di contenimento dei costi e di servizio alle imprese, Formaper si impegna a consolidare la struttura già attiva a Monza, allo scopo di svolgere efficientemente la propria *mission* a servizio dei due enti camerali e dei rispettivi sistemi territoriali di riferimento.

2.2. Formaper procede a rafforzare l'organico della sede di Monza con il conferimento di personale dedicato a tempo pieno, assicurando che il numero sia congruo rispetto ai programmi identificati. Il personale impiegato sarà selezionato con riferimento a profili professionali di alto livello ed idonei a svolgere attività a supporto delle imprese e del territorio.

2.3. Alla struttura di Monza è assegnato un Responsabile dedicato, che si occuperà della gestione delle attività caratteristiche dell'Azienda, di consolidare la rete delle relazioni su base territoriale, di individuare le più opportune modalità per sostenere le imprese brianzole, di valorizzare le eccellenze locali allo scopo di accrescere il potenziale attrattivo del territorio.

2.4. La Camera di commercio di Monza e Brianza, a partire dal 1° gennaio 2008 e per tutto il periodo di validità della presente Convenzione, mette a disposizione della Camera di commercio di Milano, per la piena e autonoma operatività del presidio Formaper, gli spazi attrezzati con le necessarie postazioni di lavoro e le relative dotazioni informatiche e tecnologiche, presso la sede di via Cernuschi 2.

2.5. L'ente camerale monzese concede i suddetti spazi in comodato d'uso gratuito e ne assume tutti gli oneri derivanti (spese telefoniche, di pulizia dei locali, assistenza tecnica, vigilanza...).

## Art. 3. Governo

3.1. Formaper si impegna ad istituire un *Comitato consultivo per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità di Monza e Brianza* composto da 5 rappresentanti del mondo economico locale, nominati dal proprio Consiglio d'amministrazione su proposta della Giunta della Camera di commercio di Monza e Brianza.

3.2. Il Comitato, con sede a Monza, ha funzioni propositive e consultive sulle attività di Formaper, che avranno ricadute sulle imprese e sul territorio di Monza e della Brianza. In particolare, *il Comitato per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità di Monza e Brianza* ha il compito di:

- esprimere un parere sul programma annuale di attività per la formazione e la promozione imprenditoriale dell'area monzese, prima della presentazione dello stesso al Consiglio di amministrazione di Formaper;

- indicare le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione del programma;
- monitorare la realizzazione delle attività, anche al fine di proporre eventuali ed opportune integrazioni.

Le funzioni di Segreteria del Comitato sono svolte da personale della Camera di commercio di Monza e Brianza.

3.3. La Camera di commercio di Milano si impegna ad avviare le necessarie procedure per modificare, prima possibile, lo statuto dell'Azienda speciale Formaper al fine di assicurare un'adeguata rappresentatività alle istanze del sistema imprenditoriale monzese nell'organo di vertice dell'Azienda speciale. In particolare, si stabilisce che la Camera di commercio di Monza e Brianza ha il diritto di designare due consiglieri di amministrazione all'interno del Cda di Formaper, così individuati:

- il Presidente della Camera di commercio di Monza e Brianza, o un suo delegato;
- il Presidente del suddetto *Comitato per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità di Monza e Brianza*.

3.4. Formaper si impegna a presentare all'ente camerale brianteo per l'approvazione, entro il 15 ottobre di ogni anno, per il periodo di vigenza del presente accordo, il programma annuale di attività, già approvato dal *Comitato per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità di Monza e Brianza*, ed il relativo bilancio preventivo, come stabilito al punto 3.2.

3.5. La Camera di commercio di Monza e Brianza si impegna, entro il 15 novembre di ogni anno di validità del presente accordo, ad approvare il programma di attività per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità per l'anno successivo, con i relativi oneri previsionali, come successivamente riportato nell'art. 4.

#### **Art. 4. Oneri finanziari**

4.1. L'ente camerale brianteo si fa carico dei costi per tutte le attività che Formaper, attraverso la struttura dedicata di Monza e Brianza, realizzerà a servizio della formazione del sistema territoriale locale. In particolare saranno riconosciuti:

- a) i costi di personale effettivamente impegnato presso la sede di Monza e Brianza;
- b) la quota parte degli oneri di gestione Formaper (ufficio personale, amministrazione, staff) calcolata in proporzione al personale dedicato all'attività per Monza e Brianza;
- c) gli oneri di realizzazione di attività, IVA compresa.

4.2. Tali costi, per l'area di Monza e Brianza, saranno identificati di anno in anno, secondo quanto previsto dal programma di attività proposto ed approvato dal Consiglio di amministrazione di Formaper, previo parere favorevole del Comitato per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità di Monza e Brianza. Il programma di attività ed il relativo budget dovranno essere sottoposti all'approvazione della Giunta della Camera di commercio di Monza e Brianza.

### **Art. 5. Durata**

5.1. La presente Convenzione ha durata annuale e si intende tacitamente rinnovata, salvo espressa volontà delle Parti da trasmettersi per iscritto entro sei mesi dalla scadenza.

5.2. Gli impegni finanziari, relativi alle azioni e agli interventi che Formaper realizza per la formazione e la promozione dell'imprenditorialità sul territorio monzese, sono definiti di anno in anno, secondo le modalità e la tempistica stabilita al punto 4.2.

### **Art. 6. Risoluzione delle controversie**

6.1. Qualsiasi controversia concernente la presente Convenzione, o comunque connessa alla stessa, sarà preliminarmente sottoposta a un tentativo di conciliazione secondo le previsioni del regolamento della Camera arbitrale di Bergamo.

6.2. Le parti si impegnano a ricorrere alla conciliazione della Camera arbitrale di Bergamo prima di iniziare il successivo procedimento arbitrale.

6.3. Nel caso in cui il predetto tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, la controversia insorta – compresa quella relativa all'interpretazione, validità, esecuzione e risoluzione del presente contratto – sarà sottoposta ad arbitrato rituale in conformità al regolamento della Camera arbitrale di Bergamo. La controversia sarà decisa secondo il diritto da un arbitro unico in conformità a tale regolamento.

6.4. Sede dell'arbitrato sarà Bergamo.

## **Protocollo di collaborazione operativa tra Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, Camera di commercio di Ravenna SIDI Eurosportello, Azienda speciale della Camera di commercio di Ravenna**

### **Premesso che**

- nelle linee di collaborazione congiunta previste dall'accordo quadro tra Regione e Unioncamere Emilia-Romagna per una nuova fase di sviluppo e per la competitività dell'economia regionale, sottoscritto il 30 novembre 2009, rientrano i temi della promozione dello sviluppo dell'economia regionale, dell'internazionalizzazione, della sostenibilità ambientale e dell'innovazione, considerati «assi prioritari all'interno della programmazione 2007-2013 dei Fondi strutturali», e le parti si impegnano a realizzare azioni positive in tema di politiche comunitarie, sviluppo sostenibile, internazionalizzazione, innovazione e ricerca;
- l'Unioncamere Emilia-Romagna e SIDI Eurosportello, Azienda speciale della Camera di commercio di Ravenna sono in Emilia-Romagna tra i soggetti promotori, insieme all'agenzia regionale Aster, del consorzio Simpler, che aderisce alla rete comunitaria Enterprise Europe Network e persegue – tra gli altri – l'obiettivo di promuovere strategie e azioni della Direzione generale Imprese e industria della Commissione europea, nel quadro del Programma comunitario Competitività e innovazione;
- SIDI Eurosportello, Azienda speciale della Camera di commercio di Ravenna, svolge numerose attività nel campo dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, a supporto dello sviluppo economico e per migliorare la competitività delle aziende del territorio, partecipa al consorzio SIMPLER ed è partner della rete europea PIP-PatLib, finalizzata a promuovere e sviluppare la cultura brevettuale quale strumento di trasferimento tecnologico per le imprese;
- Unioncamere Emilia-Romagna e SIDI Eurosportello collaborano da tempo nella realizzazione di azioni per le attività della rete comunitaria di servizi alle imprese e all'inno-



vazione, anche attraverso il protocollo del 21 marzo 2007 al quale hanno aderito tutte le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna;

#### **Considerato che**

- il d.lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 (*Riforma dell'ordinamento relativo alle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell'articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99*) sancisce all'art. 2 che il sistema delle Camere di commercio svolge competenze e funzioni relativamente alla «promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche» e al supporto al sistema di imprese per l'internazionalizzazione e conferma che le Camere di commercio, in forma singola o associata, «possono attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie»;
- la competitività dell'economia regionale risulta correlata anche alla capacità dei territori di sviluppare relazioni e rapporti di collaborazione che travalichino la dimensione provinciale;
- le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna operano in sistemi economici che per modelli di sviluppo, problematiche di innovazione, tipologie dei settori e dimensioni delle imprese denotano molti punti di contatto, con il comune interesse a sviluppare collaborazioni per elevare la competitività dei rispettivi sistemi di imprese;
- a tal fine risulta strategico costruire un maggiore livello di integrazione tra gli enti camerali dell'Emilia-Romagna, la loro Unione regionale e le strutture specializzate, come l'Azienda speciale SIDI Eurosportello, sia per incentivare lo scambio di esperienze, strumentazioni e servizi comuni di supporto alle imprese, sia per la realizzazione di iniziative e progetti su scala regionale e interregionale, tenendo conto dei protocolli di collaborazione siglati dal sistema camerale dell'Emilia-Romagna con le Unioncamere di Lombardia, Toscana, Marche, Piemonte (con particolare riferimento alle linee comuni di attività relative all'internazionalizzazione, alle politiche comunitarie, all'innovazione e allo sviluppo dei distretti e delle filiere previste da ciascun singolo accordo);

#### **Tutto ciò premesso**

- Unioncamere Emilia-Romagna
- Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Ravenna
- SIDI Eurosportello

#### **Convengono quanto segue**

##### **Art. 1**

1. Richiamate le premesse che costituiscono parte integrante del protocollo operativo, l'Unioncamere Emilia-Romagna, la Camera di commercio di Ravenna e l'Azienda speciale SIDI Eurosportello si impegnano a perseguire come obiettivo prioritario lo sviluppo di interventi in attuazione delle politiche comunitarie, per il sostegno ai processi di innovazione e internazionalizzazione delle imprese dell'Emilia-Romagna, anche attraverso il

rafforzamento degli strumenti e delle attività di sistema e la realizzazione di progetti di rete e ad impostare iniziative comuni. Più in particolare, le parti si impegnano a perseguire i seguenti obiettivi:

- a) favorire il coordinamento e l'integrazione delle iniziative camerali in materia di attuazione delle politiche comunitarie e di internazionalizzazione indirizzate al tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo;
- b) perseguire anche in materia di innovazione e internazionalizzazione economie di scala e di specializzazione, al fine di elevare l'efficacia e l'efficienza degli interventi destinati alle imprese.

2. In tale ottica si individua l'Azienda speciale SIDI Eurosportello come soggetto specializzato con il quale collaborare per l'organizzazione operativa delle seguenti attività:

- assistenza in materia di proprietà intellettuale, quali attività di promozione della cultura brevettuale e azioni finalizzate alla tutela della proprietà industriale;
- assistenza a quesiti in materia di finanziamenti e normativa comunitaria;
- supporto alla progettazione e realizzazione di progetti di internazionalizzazione di specifiche filiere produttive (ad esempio nautica da diporto) su aree-mercato internazionali di interesse per il sistema economico-produttivo regionale.

A SIDI Eurosportello potranno altresì essere di volta in volta affidate funzioni di soggetto capofila per la progettazione e la realizzazione di iniziative in tema di attuazione delle politiche comunitarie e di *internazionalizzazione* indirizzate al tessuto imprenditoriale emiliano-romagnolo che vedano la collaborazione degli enti camerali dell'Emilia-Romagna, anche a valere su risorse comunitarie o su finanziamenti a livello statale e regionale.

3. Quale braccio progettuale ed operativo della rete camerale regionale, a SIDI Eurosportello potrà essere demandata la partecipazione a reti e gruppi di lavoro nazionali ed europei sui temi coerenti con i punti di cui sopra.

## Art. 2

Le iniziative e i progetti relativi ai filoni di intervento di cui all'art. 1 potranno consistere in:

- seminari, convegni, workshop per l'approfondimento di tematiche di interesse del sistema economico regionale;
- attività di coordinamento per la realizzazione di progetti integrati di studi e ricerche comuni;
- eventi di formazione congiunta per le imprese emiliano-romagnole;
- sviluppo di progetti pilota, servizi e strumenti per la gestione degli interventi di interesse comunitario e internazionale.

## Art. 3

1. Ai fini dell'attuazione del protocollo, il Segretario generale dell'Unioncamere Emilia-Romagna e il Direttore del SIDI imposteranno le linee prioritarie dell'attività comune e

gli indirizzi per il coordinamento operativo, nonché le modalità di verifica dello stato di attuazione delle attività programmate.

2. Il Comitato tecnico dei Segretari generali dell'Emilia-Romagna valuterà a inizio anno le linee di intervento programmatiche e a fine anno le attività svolte sulla base del presente protocollo e potrà fornire indicazioni e linee guida per elevare l'efficacia e l'efficienza degli interventi.

#### **Art. 4**

1. Il presente protocollo ha validità biennale e può essere tacitamente prorogato qualora le parti non ne abbiano dato disdetta almeno 60 giorni prima della scadenza.

2. Il testo del protocollo potrà essere integrato e modificato di comune accordo tra tutte le parti aderenti, sulla base delle verifiche relativamente agli esiti ed ai risultati raggiunti.



Indirizzario  
delle Aziende speciali  
al 31 dicembre 2010

---



## **CCIAA AGRIGENTO**

### **PROGEST**

via Atenea, 317  
92100 Agrigento  
tel. 0922 606623  
riccardo.cacicia@ag.camcom.it  
*Presidente*  
Rosario Marchese Ragona  
*Direttore*  
Riccardo Cacicia

## **CCIAA ALESSANDRIA**

### **ASFI**

via Vochieri, 58  
15121 Alessandria  
tel. 0131 313231  
asfi@al.camcom.it  
*Presidente*  
Piero Martinotti  
*Direttore*  
Severino Bruno Fara (S)<sup>1</sup>

### **ASPERIA**

via Vochieri, 58  
15121 Alessandria  
tel. 0131 313239  
asperia@al.camcom.it  
*Presidente*  
Piero Martinotti  
*Direttore*  
Severino Bruno Fara (S)

## **CCIAA ANCONA**

### **ASPEA**

piazza XXIV Maggio, 1  
60123 Ancona  
tel. 071 205355  
aspea@an.camcom.it  
*Presidente*  
Evasio Sebastianelli

## **MARCHET – Azienda speciale della Camera di commercio di Ancona per l'internazionalità delle PMI**

piazza XXIV Maggio, 1  
60125 Ancona  
tel. 071 2072913  
ancona.promuove@an.camcom.it  
*Presidente*  
Giorgio Cataldi  
*Direttore*  
Giordana Gnesutta

## **CCIAA ANCONA E MACERATA**

### **RPQ – Real Precious Quality**

via Virgilio Guzzini, 3  
62010 Montelupone  
tel. 0733 224084  
info@realpreciousquality.com  
*Presidente*  
Renato Picciaiola  
*Direttore*  
Maria Leonori

## **CCIAA AOSTA**

### **Attiva srl**

piazza della Repubblica, 15  
11100 Aosta  
tel. 0165 573093  
attiva@ao.camcom.it  
*Presidente*  
Pierantonio Genestrone

## **CCIAA AREZZO**

### **FOAR**

viale Giotto, 4  
52100 Arezzo  
tel. 0575 3030  
fo.ar@ar.camcom.it  
*Presidente*  
Luigi Polli  
*Direttore*  
Giuseppe Salvini (S)

<sup>1</sup> S = il direttore dell'Azienda speciale coincide con il segretario della Camera di commercio di riferimento.

### **SAGOR**

viale Giotto, 4  
52100 Arezzo  
tel. 0575 3030  
info@sagoritalia.it  
*Presidente*  
Mauro Patrussi  
*Direttore*  
Giuseppe Salvini (S)

### **CCIAA ASCOLI PICENO**

#### **Euro Info Centre IT356**

via Luigi Mercantini, 25  
63100 Ascoli Piceno  
tel. 0736 248269  
euosportello@ap.camcom.it  
*Presidente*  
Igino Cacciatori  
*Direttore*  
Marco Peroni (S)

#### **Piceno Promozione**

via Luigi Mercantini, 25  
63100 Ascoli Piceno  
tel. 0736 279216/267  
piceno.promozione@ap.camcom.it  
*Presidente*  
Gino Sabatini  
*Direttore*  
Marco Peroni (S)

### **CCIAA ASTI**

#### **Azienda speciale della Camera di commercio di Asti per la promozione e la regolazione del mercato**

piazza Medici, 8  
14100 Asti  
tel. 0141 535211  
aziendaspeciale@at.camcom.it  
*Presidente*  
Mario Sacco  
*Direttore*  
Maria Erminia Zotta (S)

### **CCIAA BARI**

#### **AICAI**

via Emanuele Mola, 19  
70121 Bari  
tel. 080 2174592  
aicai@ba.camcom.it  
*Presidente*  
Carlo Maria Martino  
*Direttore*  
Roberto Majorano (S)

#### **IFOC**

via Emanuele Mola, 19  
70121 Bari  
tel. 080 2174510, 080 5559504  
segreteria.ifoc@ba.camcom.it  
*Presidente*  
Pietro Di Cillo  
*Direttore*  
Roberto Majorano (S)

#### **SAMER**

via Emanuele Mola, 19  
70121 Bari  
tel. 080 5586910/925  
info@samer.it  
*Presidente*  
Michele Di Benedetto  
*Direttore*  
Roberto Majorano (S)

### **CCIAA BENEVENTO**

#### **Valisannio**

piazza IV Novembre, 1  
82100 Benevento  
tel. 0824 300410/411/412/413  
valisannio@bn.camcom.it  
*Presidente*  
Costanzo Jannotti Pecci  
*Direttore*  
Vincenzo Coppola (S)



## **CCIAA BERGAMO**

### **Bergamo Formazione**

via Zilioli, 2  
24121 Bergamo  
tel. 035 3888011  
bgform@bg.camcom.it  
*Presidente*  
Roberto Sestini  
*Direttore*  
Carlo Spinetti (S)

## **CCIAA BOLOGNA**

### **CTC**

Palazzo Affari  
piazza Costituzione, 8  
40128 Bologna  
tel. 051 6093238  
ctc@bo.nettuno.it  
*Presidente*  
Bruno Filetti  
*Direttore*  
Pier Sergio Caltabiano

### **PROSIM**

piazza della Mercanzia, 4  
40125 Bologna  
tel. 051 6093233  
palaffari@prosim-servizi.it  
*Presidente*  
Bruno Filetti  
*Direttore*  
Pier Sergio Caltabiano

## **CCIAA BOLZANO**

### **Istituto per la promozione dello sviluppo economico**

via Alto Adige, 60  
39100 Bolzano  
tel. 0471 945511  
info@camcom.bz.it  
*Presidente*  
Michl Ebner  
*Direttore*  
Josef Rottensteiner (S)

## **EOS – Organizzazione export Alto Adige**

via Alto Adige, 60  
39100 Bolzano  
tel. 0471 945 750  
info@eos.camcom.bz.it  
*Presidente*  
Federico Giudiceandrea  
*Direttore*  
Hansjoerg Prast

## **CCIAA BRESCIA**

### **ProBrixia**

via Einaudi, 23  
25121 Brescia  
tel. 030 3725369  
segreteria@probrixia.camcom.it  
*Presidente*  
Francesco Bettoni  
*Direttore*  
Carmelo Antonuccio

## **CCIAA BRINDISI**

### **ISFORES**

via Bastioni Carlo V, 6  
72100 Brindisi  
tel. 0831 521138  
isfores.brindisi@libero.it  
*Presidente*  
Teodoro Malcarne  
*Direttore*  
Eupremio Carrozzo (S)

### **Promobrindisi**

via Bastioni Carlo V, 6  
72100 Brindisi  
tel. 0831 562994  
promobrindisi@br.camcom.it  
*Presidente*  
Cosimo Convertino  
*Direttore*  
Eupremio Carrozzo (S)

## **CCIAA CAGLIARI**

### **Centro servizi promozionali per le imprese**

viale A. Diaz, 221  
09126 Cagliari  
tel. 070 34996300  
info@csimprese-ca.net  
*Presidente*  
Sisinnio Fadda  
*Direttore*  
Cristiano Erriu

### **Fiera internazionale della Sardegna**

viale A. Diaz, 221  
09126 Cagliari  
tel. 070 349961  
info@fieradellasardegna.it  
*Presidente*  
Giovanni Biggio  
*Direttore*  
Benedetto Etzi

## **CCIAA CAMPOBASSO**

### **FAI**

piazza della Vittoria, 1  
86100 Campobasso  
tel. 0874 471460  
fai@cb.camcom.it  
*Presidente*  
Polo Spina  
*Direttore*  
Lorella Palladino (S)

## **CCIAA CASERTA**

### **ASIPS**

piazza Sant'Anna Palazzo ERA  
81100 Caserta  
tel. 0823 249631/629  
asips@ce.camcom.it  
*Presidente*  
Maurizio Pollini  
*Direttore*  
Luigi Rao

## **Agrisviluppo**

via Roma, 75  
81100 Caserta  
tel. 0823 249617  
agrisviluppo@ce.camcom.it  
*Presidente*  
Giuseppe Falco  
*Direttore*  
Angelo Cionti

## **SINTESE**

via Roma, 75  
81100 Caserta  
tel. 0823 249622  
sintesi@ce.camcom.it  
*Presidente*  
Pasquale Russo  
*Direttore*  
Marisa Del Prete

## **CCIAA CATANZARO**

### **Promocatanzaro**

via Menniti Ippolito, 16  
88100 Catanzaro  
tel. 0961 888229/238/234  
promocatanzaro@cz.camcom.it  
*Presidente*  
Raffaele Mostaccioli  
*Direttore*  
Maurizio Ferrara (S)

## **CCIAA CHIETI**

### **Agenzia di sviluppo**

piazza G. Battista Vico, 3  
66100 Chieti  
info@agenziadisviluppo.net  
*Presidente*  
Silvio Di Lorenzo  
*Direttore*  
Pierluigi Federici (S)

## **CCIAA COMO**

### **Sviluppo impresa**

via Parini, 16  
22100 Como  
tel. 031 256370  
sviluppo.impresa@co.camcom.it  
*Presidente*  
Giovanni Pontiggia  
*Direttore*  
Sergio Rigamonti

## **CCIAA COSENZA**

### **Calab**

via Pianette  
87046 Montalto Uffugo  
tel. 0984 938784  
labcalab@tin.it  
*Presidente*  
Mauro Zumpano  
*Direttore*  
Fedele Adamo (S)

### **Promocosenza**

via Calabria, 33  
87100 Cosenza  
tel. 0984 815249  
teresa.chirico@cs.camcom.it  
*Presidente*  
Roberto Matragrano  
*Direttore*  
Fedele Adamo (S)

## **CCIAA CREMONA**

### **Servimpresa**

piazza Stradivari, 5  
26100 Cremona  
tel. 0372 490290  
baroni@cr.camcom.it  
*Presidente*  
Giacomo Spedini  
*Direttore*  
Massimo Dester (S)

## **CCIAA CUNEO**

### **Centro estero Alpi del mare**

via Emanuele Filiberto, 3  
12100 Cuneo  
tel. 0171 318745  
ceamcuneo@cn.camcom.it  
*Presidente*  
Sebastiano Dutto  
*Direttore*  
Vittorio Sabbatini (S)

## **CCIAA ENNA**

### **Promo.T.En**

piazza Garibaldi, 1  
94100 Enna  
tel. 0935 566132  
promoten@en.camcom.it  
*Presidente*  
Liborio Gulino  
*Direttore*  
Salvatore Troia

## **CCIAA FERMO**

### **Fermo Promuove**

corso Cefalonia, 69  
63900 Fermo  
tel. 0734 217558  
fermo.promuove@fm.camcom.it  
*Presidente*  
Nazareno Di Chiara  
*Direttore*  
Domenico Tidei

## **CCIAA FIRENZE**

### **Laboratorio chimico merceologico**

via Orcagna, 70  
50121 Firenze  
tel. 055 674027  
lab.chimico@fi.camcom.it

*Presidente*

Sandro Piccini

*Direttore*

Gerri Martinuzzi

**Promofirenze**

via del Castello d'Altafronte, 11

50122 Firenze

tel. 055 267141

promofirenze@promofirenze.com

*Presidente*

Ranieri Pontello

*Direttore*

Luigi Boldrin

**Metropoli<sup>2</sup>**

via del Castello d'Altafronte, 11

50122 Firenze

tel. 055 267141

promofirenze@promofirenze.com

**CCIAA FOGGIA**

**CESAN**

via Dante, 27

71121 Foggia

tel. 0881 797301

info@cesan.eu

*Presidente*

Raffaele Romano

*Direttore*

Matteo Di Mauro (S)

**LACHIMER – Laboratorio chimico**

**merceologico**

via Manfredonia, km 2,2

71100 Foggia

tel. 0881 721523

info@lachimer.it

*Presidente*

Giorgio Mercuri

*Direttore*

Matteo Di Mauro (S)

**CCIAA FORLÌ-CESENA**

**CISE**

corso della Repubblica, 2

47121 Forlì

tel. 0543 38211

info@ciseonweb.it

*Presidente*

Giuseppe Corzani

*Direttore*

Luca Valli

**CCIAA FROSINONE**

**ASPIN**

viale Roma, 9

03100 Frosinone

tel. 0775 824193

info@aspin.fr.it

*Presidente*

Stefano Venditti

*Direttore*

Maria Paniccia

**Innova**

viale Roma, 9

03100 Frosinone

tel. 0775 824193

info@innova.fr.it

*Presidente*

Florindo Buffardi

*Direttore*

Norberto Ambrosetti

**CCIAA GENOVA**

**World Trade Center Genoa**

via de Marini, 1

16149 Genova

tel. 010 23591

info@wtc.genova.it

*Presidente*

Giuseppe Lamanna

*Direttore*

Pietro Costa

<sup>2</sup> Attiva dal 2011 a seguito della fusione tra Laboratorio chimico merceologico e Promofirenze.

**Centro ligure per la produttività**

via Boccardo, 1  
16121 Genova  
tel. 010 55087207  
giorgio.murtula@ge.camcom.it

*Presidente*

Patrizia De Luise

*Direttore*

Giorgio Murtula

**Genova Qualità**

via Garibaldi, 4  
16124 Genova  
tel. 010 2704256  
sergio.carozzi@ge.camcom.it

*Presidente*

Germano Gadina

*Direttore*

Maurizio Caviglia

**inHouse**

via Garibaldi, 4  
16124 Genova  
tel. 010 2704214

*Presidente*

Felice Negri

*Direttore*

Maurizio Caviglia (S)

**CCIAA GORIZIA**

**Porto di Monfalcone**

via Terme Romane, 5  
34074 Monfalcone  
tel. 0481 414097  
info@monfalconeport.it

*Presidente*

Emilio Sgarlata

*Direttore*

Sergio Signore

**Zona franca di Gorizia**

via Crispi, 10  
34170 Gorizia  
tel. 0481 384250  
zona.franca@go.camcom.it

*Presidente*

Emilio Sgarlata

*Direttore*

Pierluigi Medeot (S)

**CCIAA GROSSETO**

**COAP**

via Cairoli, 10  
58100 Grosseto  
tel. 0546 25941  
segreteria.coap@gr.camcom.it

*Presidente*

Claudio Chiti

*Direttore*

Domenico D'Errico (S)

**CCIAA IMPERIA**

**Riviera dei Fiori**

via Tommaso Schiva, 29  
18100 Imperia  
tel. 0183 793253  
info@cciaa-imperia.com

*Presidente*

Gianfranco Croese

*Direttore*

Giorgio Marziano (S)

**PromImperia**

via Tommaso Schiva, 29  
18100 Imperia  
tel. 0183 274816  
promozione@promimperia.it

*Presidente*

Enrico Lupi

*Direttore*

Giorgio Marziano

**Studi e ricerche**

via Tommaso Schiva, 29  
18100 Imperia  
tel. 0183 793237  
studiericerche@im.camcom.it

*Presidente*

Enrico Lupi

*Direttore*

Giorgio Marziano

## **CCIAA ISERNIA**

### **SEI**

corso Risorgimento, 302  
86170 Isernia  
tel. 0865 235075  
azienda.sei@is.camcom.it  
*Presidente*  
Francesco Toci  
*Direttore*  
Antonio Russo

## **CCIAA LA SPEZIA**

### **Euroinformazione**

piazza Europa, 16  
19124 La Spezia  
tel. 0187 728264  
laspeziaeps@sp.camcom.it  
*Presidente*  
Alfredo Toti  
*Direttore*  
Laura Parducci

### **Manifestazioni fieristiche**

piazza Europa, 16  
19124 La Spezia  
tel. 0187 728 277  
azienda.fiere@sp.camcom.it  
*Presidente*  
Roberto Ferrarini  
*Direttore*  
Ilario Agata

## **CCIAA L'AQUILA**

### **Agenzia per lo sviluppo**

oroso Vittorio Emanuele II, 86  
67100 L'Aquila  
tel. 0862 667247  
mariateresa.palesse@  
agenziaperlosviluppo.aq.camcom.it  
*Presidente*  
Rinaldo Tordera  
*Direttore*  
Rinaldo Tordera

## **CCIAA LECCE**

### **ASSRI**

via Q. M. Corrado, 1  
73100 Lecce  
tel. 0832 332279  
mazzotta.assri@le.camcom.it  
*Presidente*  
Luigi Sansò  
*Direttore*  
Roberto Pierantoni (S)

### **Multilab**

viale Gallipoli, 39  
73100 Lecce  
tel. 0832 247465  
mtlab@libero.it  
*Presidente*  
Pierangelo Dell'Anna  
*Direttore*  
Roberto Pierantoni (S)

## **CCIAA LECCO**

### **L@riodesk**

via Tonale, 30  
23900 Lecco  
tel. 0341 292221  
lariodesk@lc.camcom.it  
*Presidente*  
Mario Boselli  
*Direttore*  
Rossella Pulsoni (S)

## **CCIAA LIVORNO**

### **Centro studi e ricerche**

largo Strozzi, 1  
57125 Livorno  
tel. 0586 231259/251  
centrostudilivorno@li.camcom.it  
*Presidente*  
Roberto Nardi  
*Direttore*  
Renzo Pratesi

## CCIAA MACERATA

### EX-IT

via Tommaso Lauri, 7  
62100 Macerata  
tel. 0733 234467  
exit@mc.camcom.it  
*Presidente*  
Luca Bartoli  
*Direttore*  
Mario Guadagno (S)

## CCIAA MANTOVA

### Borsa merci e Centro congressi

via P. F. Calvi, 28  
46100 Mantova  
tel. 0376 234430  
borsa.merci@mn.camcom.it  
*Presidente*  
Elisabetta Poloni  
*Direttore*  
Enrico Marocchi (S)

### Promoimpresa

via P. F. Calvi, 28  
46100 Mantova  
tel. 0376 223765  
info@promoimpresaonline.it  
*Presidente*  
Francesco Ferrari  
*Direttore*  
Enrico Marocchi (S)

## CCIAA MASSA-CARRARA

### Istituto di studi e ricerche

corso Rosselli, 2  
54033 Carrara  
tel. 0585 764402/3  
azienda.speciale.isr@ms.camcom.it  
*Presidente*  
Norberto Ricci  
*Direttore*  
Alberto Ravecca

## CCIAA MATERA

### CESP

via Lucana, 82  
75100 Matera  
tel. 0835 338441/2  
info@cesp.it  
*Presidente*  
Giovanni Corretti  
*Direttore*  
Matteo Di Mauro (S)

## CCIAA MESSINA

### Magazzini generali e servizi alle imprese

via Molo Luigi Rizzo, 3  
98122 Messina  
tel. 090 7772589  
aziendaspeciale@me.camcom.it  
*Presidente*  
Antonino Messina  
*Direttore*  
Vincenzo Musmeci (S)

## CCIAA MILANO

### Borsa immobiliare

via Camperio, 1  
20123 Milano  
tel. 02 85154141  
borsa.immobiliare@mi.camcom.it  
*Presidente*  
Antonio Pastore  
*Direttore*  
Pier Andrea Chevallard (S)

### Camera arbitrale nazionale e internazionale

via Meravigli, 9/b  
20123 Milano  
tel. 02 85154444  
camera.arbitrale@mi.camcom.it  
*Presidente*  
Giuseppe Fontana  
*Direttore*  
Stefano Azzali

### **Formaper**

via Santa Marta, 18  
20123 Milano  
tel. 02 85155384  
formaper.dir@mi.camcom.it  
*Presidente*  
Renato Borghi  
*Direttore*  
Federico Montelli

### **Innovhub – Stazioni sperimentali per l'industria**

via Camperio, 1  
20123 Milano  
tel. 02 85155243/4  
innovhub@mi.camcom.it  
*Presidente*  
Alessandro Spada  
*Direttore*  
Attilio Martinetti

### **Promos**

via Camperio, 1  
20123 Milano  
tel. 02 85155336/5214/5881  
infopromos@mi.camcom.it  
*Presidente*  
Bruno Ermolli  
*Direttore*  
Pier Andrea Chevillard (S)

### **CCIAA MODENA**

#### **PROMECC**

via Ganaceto, 113  
41121 Modena  
tel. 059 208111  
promec@mo.camcom.it  
*Presidente*  
Erio Luigi Munari  
*Direttore*  
Stefano Bellei (S)

### **CCIAA NAPOLI**

#### **Agripromos**

via S. Aspreno, 2  
80133 Napoli  
tel. 081 7607112  
agripromos@na.camcom.it  
*Presidente*  
Pietro Micillo  
*Direttore*  
Lucio Tisi

#### **CESVITEC**

corso Meridionale, 58  
80143 Napoli  
tel. 081 5532111  
info@cesvitec.it  
*Presidente*  
Costantino Formica  
*Direttore*  
Umberto Pedroni

#### **COM.TUR**

corso Meridionale, 58  
80143 Napoli  
tel. 081 266512  
segreteria@com-tur.it  
*Presidente*  
Pasquale Gentile  
*Direttore*  
Manuela Barzan

#### **Eurosportello**

corso Meridionale, 58  
80143 Napoli  
tel. 081 284217  
info@eurosportello.na.camcom.it  
*Presidente*  
Mario De Miranda  
*Direttore*  
Riccardo De Falco

#### **Laboratorio chimico merceologico**

corso Meridionale, 58  
80143 Napoli  
tel. 081 5547757  
*Presidente*  
Raffaele Fabbrocini  
*Direttore*  
Raffaele Di Fiore



### **Proteus**

via S. Aspreno, 2  
80133 Napoli  
tel. 081 4971180/8  
info@proteusonline.com  
*Presidente*  
Michele Lomuto  
*Direttore*  
Luigi Russo

### **CCIAA NOVARA**

#### **EVAET**

via Avogadro, 4  
28100 Novara  
tel. 0321 338262  
evaet@no.camcom.it  
*Presidente*  
Gianfredo Comazzi  
*Direttore*  
Cristina D'Ercole (S)

### **CCIAA NUORO**

#### **ASPEN**

via Papandrea, 8  
08100 Nuoro  
tel. 078 433717  
roberto.sau@nu.camcom.it  
*Presidente*  
Vincenzo Cannas  
*Direttore*  
Roberto Sau

### **CCIAA PADOVA**

#### **Padova Promex**

piazza Insurrezione, 1/A  
35137 Padova  
tel. 049 8208320  
info@pd-promex.it  
*Presidente*  
Mario Cortella  
*Direttore*  
Franco Conzato

### **CCIAA PARMA**

#### **Stazione sperimentale per l'industria delle conserve alimentari**

viale Tanara, 31  
43121 Parma  
tel. 0521 7951  
info@ssica.it  
*Presidente*  
Andrea Zanlari  
*Direttore*  
Alberto Egaddi

### **CCIAA PAVIA**

#### **PaviaSviluppo**

via Mentana, 27  
27100 Pavia  
tel. 0382 393271  
paviasviluppo@pv.camcom.it  
*Presidente*  
Giacomo de Ghislanzoni Cardoli  
*Direttore*  
Alessandro Scaccheri (S)

### **CCIAA PERUGIA**

#### **Promocamera**

via Cacciatori delle Alpi, 42  
06121 Perugia  
tel. 075 5997235  
promocamerapg@tin.it  
*Presidente*  
Sergio Mercuri  
*Direttore*  
Mario Pera

### **CCIAA PESARO E URBINO**

#### **ASPIN 2000**

corso XI Settembre, 116  
61121 Pesaro  
tel. 0721 371343, 0721 374477  
gisella.bianchi@aspin2000.it  
*Presidente*  
Luigino Gambini  
*Direttore*  
Gisella Bianchi

### **Terre di Rossini e Raffaello**

Corso XI Settembre, 116  
61121 Pesaro  
tel. 0721 357285  
trr@ps.camcom.it  
*Presidente*  
Gianfranco Santi  
*Direttore*  
Fabrizio Schiavoni (S)

### **CCIAA PISA**

#### **ASSEFI**

via B. Croce, 62  
56125 Pisa  
tel. 050 503275  
assefi@pi.camcom.it  
*Presidente*  
Pierfrancesco Pacini  
*Direttore*  
Cristina Martinelli (S)

#### **Pisa Ambiente innovazione**

via B. Croce, 62  
56125 Pisa  
tel. 050 503926  
ambiente.innovazione@pi.camcom.it  
*Presidente*  
Pierfrancesco Pacini  
*Direttore*  
Giuliana Grison

### **CCIAA PORDENONE**

#### **ConCentro**

corso Vittorio Emanuele II, 56  
33170 Pordenone  
tel. 0434 381600  
concentro@pn.camcom.it  
*Presidente*  
Silvano Pascolo  
*Direttore*  
Luca Penna

### **CCIAA POTENZA**

#### **FORIM**

corso 18 Agosto, 34  
85100 Potenza  
tel. 0971 411357  
forim@pz.camcom.it  
*Presidente*  
Pasquale Lamorte  
*Direttore*  
Franco Fucci

### **CCIAA RAVENNA**

#### **Eurosportello – SIDI**

viale Farini, 14  
48121 Ravenna  
tel. 0544 481443  
euroinfo@ra.camcom.it  
*Presidente*  
Natalino Gigante  
*Direttore*  
Giovanni Casadei Monti

### **CCIAA REGGIO CALABRIA**

#### **INFORMA**

via T. Campanella, 12  
89125 Reggio Calabria  
tel. 0965 27769  
info@informa.calabria.it  
*Presidente*  
Lucio Dattola  
*Direttore*  
Antonio Palmieri (S)

### **CCIAA RIETI**

#### **Centro Italia Rieti**

via P. Borsellino, 16  
02100 Rieti  
tel. 0746 201364  
azienda.rieti@ri.camcom.it  
*Presidente*  
Vincenzo Regnini  
*Direttore*  
Paola Paolucci

## CCIAA ROMA

### **Asset Camera**

via de' Burrò, 147  
00186 Roma  
tel. 06 6976901  
info@assetcamera.it  
*Presidente*  
Andrea Mondello  
*Direttore*  
Massimiliano Colella

### **Azienda romana mercati**

via dell'Umiltà, 48  
00187 Roma  
tel. 06 69792401  
posta@romamercati.com  
*Presidente*  
Andrea Mondello  
*Direttore*  
Carlo Hausmann

### **Camera arbitrale**

via de' Burrò, 147  
00186 Roma  
tel. 06 6787758  
camarb@cameraarbitralediroma.it  
*Presidente*  
Andrea Mondello  
*Direttore*  
Patrizia Luberti

### **IRFI**

via Capitan Bavastro, 116  
00154 Roma  
tel. 06 571171  
info@irfi.it  
*Presidente*  
Andrea Mondello  
*Direttore*  
Piero Pagnotta

### **Promoroma**

via de' Burrò, 147  
00186 Roma  
tel. 06 6795937  
promoroma@promoroma.com  
*Presidente*  
Andrea Mondello  
*Direttore*  
Roberto Novelli

## CCIAA ROVIGO

### **Mercato ortofrutticolo di Rosolina**

piazza Garibaldi, 6  
45100 Rovigo  
tel. 0425 426530  
azienda.mercati@ro.camcom.it  
*Presidente*  
Primo Vitaliano Bressanin  
*Direttore*  
Giacomo De' Stefani (S)

### **Polesine Innovazione**

via del Commercio, 43  
45100 Rovigo  
tel. 0425 471067  
polinn@polesineinnovazione.it  
*Presidente*  
Gianpietro Pizzo  
*Direttore*  
Alberto Previato

## CCIAA SALERNO

### **Azienda speciale per le economie del mare**

via Roma, 29  
84121 Salerno  
tel. 089 2786001  
info@seaports.it  
*Presidente*  
Gennaro Irace  
*Direttore*  
Giovanni Rusticale (S)

### **Intertrade**

via Roma, 29  
84121 Salerno  
tel. 089 2786111  
info@intertrade.sa.it  
*Presidente*  
Vito Busillo  
*Direttore*  
Giovanni Rusticale (S)

## **CCIAA Sassari**

### **Promocamera**

via Predda Niedda, 18  
07100 Sassari  
tel. 079 2638800  
info@promocamera.it

*Presidente*

Gianuario Pilo

*Direttore*

Giuliano Mannu (S)

## **CCIAA SAVONA**

### **Centro regionale di sperimentazione ed assistenza agricola**

regione Rollo, 98  
17031 Albenga (SV)  
tel. 0182 554949  
cersaa.albenga1@sv.camcom.it

*Presidente*

Ennio Fazio

*Direttore*

Pier Luigi Revetria

### **Formazione professionale e promozione tecnologica e commerciale**

regione Rollo, 98  
17031 Albenga (SV)  
tel. 0182 50960  
azienda.speciale@sv.camcom.it

*Presidente*

Giancarlo Grasso

*Direttore*

Pier Luigi Revetria

## **CCIAA TARANTO**

### **Subfor**

viale Virgilio, 152 – Cittadella delle imprese

74121 Taranto

tel. 099 7783036

francesca.sanesi@ta.camcom.it

*Presidente*

Roberto Falcone

*Direttore*

Nicola De Benedictis (S)

## **CCIAA TORINO**

### **Laboratorio chimico merceologico**

via Ventimiglia, 165  
10127 Torino  
tel. 011 6700111  
labchim@lab-to.camcom.it

*Presidente*

Alessandro Barberis

*Direttore*

Guido Bolatto (S)

### **Torino Incontra**

via San Francesco da Paola, 28  
10123 Torino  
tel. 011 5576810  
contact@torinoincontro.org

*Presidente*

Alessandro Barberis

*Direttore*

Guido Bolatto (S)

## **CCIAA TRAPANI**

### **Azienda speciale servizi alle imprese**

piazza Sant'Agostino, 2  
91100 Trapani  
tel. 0923 438026  
aziendaspeciale@tp.camcom.it

*Presidente*

Giuseppe Pace

*Direttore*

Filippo Sparla (S)

## **CCIAA TRENTO**

### **Accademia d'impresa**

via Asiago, 2  
38122 Trento  
tel. 0461 382382  
info@accademiadimpresa.it

*Presidente*

Adriano Dalpez

*Direttore*

Mauro Levegghi

### **Trentino Sprint<sup>3</sup>**

via Calepina, 13  
38122 Trento  
tel. 0461 88288  
sprint@trentinosprint.it  
*Presidente*  
Adriano Dalpez  
*Direttore*  
Graziano Molon

### **CCIAA TREVISO**

#### **PromoTreviso**

via R. Zalivani, 2  
31100 Treviso  
info@promotreviso.it  
tel. 0422 591215  
*Presidente*  
Roberto De Lorenzi

#### **Treviso Tecnologia**

via Roma, 4  
31020 Lancenigo di Villorba (TV)  
tel. 0422 608858  
e.zanatta@tvtecnologia.it  
*Presidente*  
Alfonso Kratter  
*Direttore*  
Roberto Santolamazza

### **CCIAA TRIESTE**

#### **Aries**

piazza della Borsa, 14  
34121 Trieste  
tel. 040 6701281  
info@ariestrieste.it  
*Presidente*  
Antonio Paoletti  
*Direttore*  
Patrizia Andolfatto

#### **Trieste Benzina agevolata**

piazza della Borsa, 14  
34121 Trieste  
tel. 040 6701212/313  
astba@astba.ts.camcom.it  
*Presidente*  
Antonio Paoletti  
*Direttore*  
Claudio Vincis

#### **Trieste on-line**

piazza della Borsa, 14  
34121 Trieste  
tel. 040 6701320  
info@triesteonline.org  
*Presidente*  
Antonio Paoletti  
*Direttore*  
Francesco Rossato (S)

### **CCIAA UDINE**

#### **Azienda speciale funzioni delegate**

via Morpurgo, 4  
33100 Udine  
tel. 0432 273820  
arianna.brusaferro@ud.camcom.it  
*Presidente*  
Giovanni Da Pozzo  
*Direttore*  
Fabiano Zuiani (S)

#### **I.TER – Azienda speciale imprese e territorio**

via Morpurgo, 4  
33100 Udine  
tel. 0432 273535  
roberta.sartori@ud.camcom.it  
*Presidente*  
Giovanni Da Pozzo  
*Direttore*  
Maria Lucia Pilutti

#### **Azienda speciale ricerca & formazione**

viale Palmanova 1/3  
33100 Udine  
tel. 0432 526333  
ricercaeformazione@ud.camcom.it

---

3 Attiva dal 2011.

*Presidente*  
Giorgio Colutta  
*Direttore*  
Anna Gener

#### **CCIAA VARESE**

**PromoVarese**  
piazza Montegrappa, 5  
21100 Varese  
tel. 0332 295354  
promovarese@va.camcom.it  
*Presidente*  
Achille Farina  
*Direttore*  
Mauro Temperelli (S)

#### **CCIAA VENEZIA**

**ASPO**  
campo Marconi, 92  
30015 Chioggia  
aspo@aspochioggia.it  
*Presidente*  
Italo Turdò  
*Direttore*  
Oscar Nalesso

**Venezia Opportunità**  
via Banchina Molini, 8  
30175 Marghera-Venezia  
tel. 041 8106500  
veneziaoportunita@ve.camcom.it  
*Presidente*  
Giuseppe Fedalto  
*Direttore*  
Alberto Capuzzo

#### **CCIAA VERBANIA**

**Fedora**  
via Sempione, 4  
28831 Baveno  
tel. 0323 912816  
segreteria@vb.camcom.it  
*Presidente*  
Tarcisio Ruschetti  
*Direttore*  
Roberta Costi

#### **CCIAA VERCELLI**

**ASFIM**  
piazza Risorgimento, 12  
13100 Vercelli  
tel. 0161 598236  
asfim@vc.camcom.it  
*Presidente*  
Giovanni Carlo Verri  
*Direttore*  
Renato Boretti (S)

#### **CCIAA VERONA**

**Verona Innovazione**  
corso Porta Nuova, 96  
37122 Verona  
tel. 045 8085767  
veronainnovazione@vr.camcom.it  
*Presidente*  
Maurizio Danese  
*Direttore*  
Gianni Tortella

#### **CCIAA VIBO VALENTIA**

**ASPO – Azienda speciale porto Vibo  
Valentia**  
10201 Vibo Valentia  
tel. 0963 294602, 0963 294614  
presidenza@vv.camcom.it  
*Presidente*  
Michele Lico  
*Direttore*  
Bruno Calvetta (S)

#### **CCIAA VICENZA**

**Vicenza Qualità**  
via E. Fermi, 134  
36100 Vicenza  
tel. 0444 994750  
info@vicenzaqualita.org  
*Presidente*  
Vittorio Mincato  
*Direttore*  
Germaine Barreto

## **CCIAA VITERBO**

### **CEFAS – Centro di formazione e assistenza allo sviluppo**

viale Trieste, 127  
01100 Viterbo  
tel. 0761 324196  
cefasdm@cefas.org  
*Presidente*  
Ferindo Palombella  
*Direttore*  
Franco Rosati (S)

## **UR PIEMONTE**

### **ADR Piemonte<sup>4</sup>**

via Cavour, 17  
10123 Torino  
tel. 011 5669205  
info@adrpiemonte.it  
*Presidente*  
Ferruccio Dardanello  
*Direttore*  
Paolo Bertolino

---

<sup>4</sup> Azienda speciale intercamerale attiva dal 2011 e costituita dalle Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Torino, Verbano Cusio Ossola e Vercelli.

## NOTA METODOLOGICA

La *Parte II* del volume è stata redatta a valere sulle informazioni raccolte dall'Osservatorio camerale in relazione alle dimensioni strutturali, organizzative e di servizio delle Camere di commercio e delle Aziende speciali per il 2010. La specifica rilevazione sulle Aziende speciali tiene conto delle attività svolte dalle stesse indipendentemente dal mandato delle Camere di commercio; dalle dimensioni relative alle attività svolte su delega, o in collaborazione, con le Camere, si dà conto altresì nel volume *Servizi camerali 2011. Strutture e servizi per le imprese*.

Il questionario somministrato alle Aziende speciali nel 2011 (su dati 2010) si compone di 17 schede ed è stato aperto alla compilazione on line dal 22 settembre al 27 ottobre 2011 tramite il sito internet [www.osservatoriocamerale.it](http://www.osservatoriocamerale.it); il patrimonio informativo, aggiornato al 31 dicembre 2010 è contenuto nel database Osservatorio camerale; la popolazione di riferimento per la rilevazione è costituita dalle sole Aziende attive, per un totale di 130 strutture, nel periodo di riferimento.

Di seguito si riporta il numero di Aziende speciali che hanno risposto al questionario, per singola scheda.

N. di Aziende speciali attive al 31/12/2010:		130
N. di Aziende speciali che hanno compilato il questionario:		130
N. di Aziende speciali che hanno chiuso la rilevazione:		120 <sup>1</sup>
Numero scheda	Denominazione	Dettaglio delle Aziende speciali che hanno risposto a ciascuna scheda
1	Informazioni generali e organi	130
2	Organizzazione interna e attività di supporto	130
3	Dati economico-patrimoniali	130
4	Comunicazione ed e-government	11
5	Internazionalizzazione	14
6	Formazione, orientamento, alternanza, università e lavoro	30
7	Valorizzazione e promozione delle filiere	16
8	Finanza	2
9	Laboratorio chimico-merceologico	11
10	Innovazione, trasferimento tecnologico e proprietà industriale	13
11	Ambiente	7
12	Servizi per l'imprenditorialità	12
13	Sviluppo locale, programmazione e progettazione comunitaria	10
14	Turismo e cultura	13
15	Statistica, studi, ricerche e documentazione	6
16	Regolazione del mercato	2
17	Green economy, sviluppo sostenibile e responsabilità sociale d'impresa (CSR)	5
1 Le informazioni inserite dalle Aziende che non hanno proceduto alla chiusura del questionario, previa autorizzazione delle stesse, sono state utilizzate ai fini della redazione del presente volume.		

Per le elaborazioni relative ai dati amministrativo-contabili si è provveduto a confrontare, e in caso a integrare, il patrimonio informativo del database dell'Osservatorio camerale con le informazioni sinora raccolte ai fini del progetto di Bilancio consolidato di Sistema. Le specifiche elaborazioni sono state redatte a cura dei referenti dell'Area Risorse finanziarie e contabilità per il Sistema camerale di Unioncamere.